

**KETERAMPILAN MANAJERIAL
KEPALA MIN 3 LAMPUNG UTARA**

TESIS

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Magister
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**



Oleh :

**MUHAJIR YUSUF
NPM: 1522030054**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCA SARJANA (PPs)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
1439 H / 2017 M**

**KETERAMPILAN MANAJERIAL
KEPALA MIN 3 LAMPUNG UTARA**

TESIS

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Magister
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh

**MUHAJIR YUSUF
NPM: 1522030054**

Pembimbing I : Dr. Jamal Fakhri, M. Pd
Pembimbing II : Dr. Hj. Siti Fatimah, M. Pd



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCA SARJANA (PPs)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
1439 H / 2017 M**

ABSTRAK

Kemampuan manajerial kepala Madrasah merupakan faktor penting dan strategis dalam kerangka peningkatan kualitas dan kemajuan Madrasah yang dipimpinnya. Dengan adanya kemampuan manajerial diharapkan kepala Madrasah dapat menjadikan Madrasah yang dipimpinnya menjadi Madrasah efektif. Pada Madrasah yang efektif kepala Madrasah memiliki peran yang kuat dalam merencanakan, perorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: 1) Bagaimanakah Keterampilan keterampilan teknis (*technical skill*) kepala MIN 3 Lampung Utara ? 2) Bagaimanakah keterampilan hubungan manusia (*humanrelation skill*) Kepala MIN 3 Lampung Utara ? 3). Bagaimanakah keterampilan konseptual (*conceptual skill*) Kepala MIN 3 Lampung Utara ?

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana Keterampilan keterampilan teknis, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan konseptual kepala MIN 3 Lampung Utara.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Sumber data penelitian ini adalah Kepala Madrasah (sebagai *key informan*), Wakil kepala Madrasah, Guru, Pengawas Madrasah, Orang tua murid (komite Madrasah) dan tata usaha (sebagai informan). Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisa data penelitian dilakukan melalui langkah-langkah : (1) mengumpulkan data, (2) mereduksi data, (3) pemaparan data, dan (4) penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian adalah : keterampilan teknis (*technical skill*) sebagai kepala madrasah dalam mengelola MIN 3 Lampung Utara Beliau dalam menggerakkan waka,dewan guru dan staf dalam melakukan pekerjaannya masih dalam bentuk perwakilan saja kepada wakil kepala, guru dan staf tertentu saja, Dengan kemampuan beliau yang memiliki kemampuan verbal yang bagus memunculkan sedikit kendala yaitu beliau seringkali tidak bisa mengontrol ucapanya, penulis gambarkan seseorang dengan memiliki kemampuan bicara yg sangat bagus terkadang terlalu bertele-tele dalam menyampaikan informasi yang terkadang lupa titik fokus permasalahannya apa yang ingin di sampaikan, Bapak H.Riyono,S.Ag.,M.Pd.I sebagai kepala madrasah dalam mengelola MIN 3 Lampung Utara Beliau belum sigap menggerakkan dewan guru dalam melakukan pekerjaannya. artianya semua guru belum diberikan job diskripsi secara rinci dan sesuai dengan bidang dan kemampuan masing-masing guru dan staf lainnya.

Diantara tiga keterampilan yang dimiliki oleh Kepala MadrasahIbtidaiyah Negeri 3 Lampung Utara yang terkuat dimiliki adalah Keterampilan Hubungan Manusiawi dan kekuatan yang paling besar dari Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Lampung Utara adalah kekompakan para gurunya dalam menghadapi apapun di madrasah, ada atau tidaknya kepala madrasah, madrasah tetap jalan dengan baik sehingga mempunyai kepercayaan tinggi dari masyarakat dan prestasi yang banyak hingga saat ini.

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **MUHAJIR YUSUF**
NPM : **1522030054**
Program Studi : **Manajemen Pendidikan Islam**

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Tesis yang berjudul “ **Keterampilan Manajerial Kepala MIN 3 Lampung Utara**” adalah benar karya saya asli, kecuali yang disebutkan sumbernya. Tesis ini juga telah di setujui dan lulus dalam ujian terbuka pada hari rabu tanggal **satu November dua ribu delapan belas** .Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, 01 November 2017
Yang Menyatakan

MUHAJIR YUSUF
NPM: 1522030054

PERSETUJUAN

Judul Tesis : Keterampilan Manajerial Kepala MIN 3 Lampung
Utara
Nama Mahasiswa : MUHAJIR YUSUF
NPM : 1522030054
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah disetujui untuk diajukan dalam Ujian Terbuka pada Program Pascasarjana
IAIN Raden Intan Lampung

Bandar Lampung, 26 Oktober 2017

MENYETUJUI

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. H. Jamal Fakhri, M.Ag.
NIP. 196301241991031002

Dr. Hj. Siti Fatimah, M.Pd
NIP.197211211998032007

Mengetahui
Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Dr. H. Jamal Fakhri, M.Ag.
NIP. 196301241991031002

PERSETUJUAN

Tesis yang berjudul **“KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA MIN 3 LAMPUNG UTARA “** di tulis oleh : MUHAJIR YUSUF Nomor pokok Mahasiswa : 1522030054 telah diujikan dalam sidang Ujian Tertutup dan disetujui untuk diujikan dalam Sidang Ujian Terbuka Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung

Tim Penguji:

Ketua : Prof.Dr.H.Sulthon Syahril,MA :.....

Sekretaris : Dr.Yetri,M.Pd :.....

Penguji I : Dr.Subandi,MM :.....

Penguji II : Dr.Jamal Fakhri,M.Ag :.....

Tanggal lulus ujian tertutup : Agustus 2017

**PERSETUJUAN PANITIA UJIAN
ATAS PERBAIKAN UJIAN TERBUKA TESIS**

NO	NAMA	TANDATANGAN	TANGGAL
1	Prof.Dr.H.Sulthon Syahril,MA (Ketua)		
2	Dr.Jamal Fakhri,M.Ag (Sekretaris)		
3	Dr.Subandi,MM (Penguji I)		
4	Dr. Yetri,M.Pd (Penguji II)		

Bandar lampung, 15 November 2017
Mengetahui
Ktua Program Studi
Manajemen Pendidikan Islam

Dr.H.Jamal Fakhri,M.Ag

PENGESAHAN

Tesis yang berjudul “**KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA MIN 3 LAMPUNG UTARA** “ di tulis oleh : HERRY SETIAWAN Nomor pokok Mahasiswa : 1522030035 telah diujikan dalam Ujian Terbuka pada Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung

Tim Penguji:

Ketua : Prof.Dr.H.Sulthon Syahril,MA :.....

Sekretaris : Dr.Jamal Fakhri,M.Ag :.....

Penguji I : Dr.Subandi,MM :.....

Penguji II : Dr.Yetri,M.Pd :.....

Direktur program Pascasarjana
UIN Raden intan Lampung

Prof.Dr.Idham Kholid,M.Ag.
NIP.19601020 198803 1 005

PENGESAHAN

Tesis yang berjudul “**KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA MIN 3 LAMPUNG UTARA** “ di tulis oleh : MUHAJIR YUSUF Nomor pokok Mahasiswa : 1522030054 telah diujikan dalam Ujian Terbuka pada Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung

Tim Penguji:

Ketua : Prof.Dr.H.Sulthon Syahril,MA :.....

Sekretaris : Dr.Yetri,M.Pd :.....

Penguji I : Dr.Subandi,MM :.....

Penguji II : Dr.Jamal Fakhri,M.Ag :.....

Direktur program Pascasarjana
UIN Raden intan Lampung

Prof.Dr.Idham Kholid,M.Ag.
NIP.19601020 198803 1 005

Tanggal lulus ujian terbuka : 01 November 2017

**PERSETUJUAN PANITIA UJIAN
ATAS PERBAIKAN UJIAN TERBUKA TESIS**

NO	NAMA	TANDATANGAN	TANGGAL
1	Prof.Dr.H.Sulthon Syahril,MA (Ketua)		
2	Dr. Yetri,M.Pd (Sekretaris)		
3	Dr.Subandi,MM (Penguji I)		
4	Dr.Jamal Fakhri,M.Ag (Penguji II)		

Bandar lampung, 15 November 2017
Mengetahui
Ktua Program Studi
Manajemen Pendidikan Islam

Dr.H.Jamal Fakhri,M.Ag

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohim

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT. Shalawat serta salam semoga tercurah kepada Nabi Agung Muhammad SAW, beserta keluarga dan para sahabatnya.

Seiring dengan rasa syukur, penulis juga menyampaikan rasa terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu selama penelitian dan penulisan tesis, sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Kendala dan kesulitan yang ada selama penulisan tesis ini menjadi tantangan dan ujian tersendiri, demi terwujudnya harapan dan cita-cita penulis.

Penghargaan serta rasa terima kasih penulis sampaikan kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Idham Kholid, M. Ag, selaku Direktur Program Pascasarjana IAIN Raden Intan Lampung.
2. Bapak Dr. H. Jamal Fakhri, M. Ag selaku Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam pada Program Pascasarjana IAIN Raden Intan Lampung.
3. Bapak Dr. H. Jamal Fakhri, M. Ag dan Dr. Hj. Siti Fatimah, M.Pd, selaku dosen pembimbing dan para dosen penguji yang dengan kesabaran beliau dalam membimbing dan memberi arahan, serta motivasi kepada penulis sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
4. Bapak H. Riyono, S.Ag, M.Pd.I selaku kepala MIN 3 Lampung Utara, yang telah memberikan izin dan memfasilitasi penulis sehingga dapat melakukan penelitian.
5. Teman – teman satu angkatan 2015 kelas C Program Studi Manajemen Pendidikan Islam terutama yang berasal dari Kabupaten yang sama Yulianto, Soparudin Hasan, Heri Setiawan dan Nurhani.
6. Serta semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan studi dan penulisan ini.

Semoga seluruh amal baiknya akan menjadi amal shaleh yang selalu mendapatkan limpahan pahala dari Allah SWT Amieen yaa Robbal A'lamien.

Bandar Lampung, 26 November 2017
Penulis

MUHAJIR YUSUF

MOTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا
يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُزُوا فَانْشُزُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا
مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

“Wahai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu, berilah kelapangan di dalam majelis-majelis, maka lapangkanlah. Niscaya Allah Swt. akan memberi kelapangan untukmu. Apabila dikatakan, berdirilah kamu, maka berdirilah. Niscaya Allah Swt. akan mengangkat (derajat) orang-orang yang beriman di antarmu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Allah Swt. Mahateliti apa yang kamu kerjakan.”(Q.S: Al Mujadalah: 11)

PERSEMBAHAN

1. Istri dan anakku tercinta sebagai motivator terbaik dalam hidupku yang senantiasa setia mendampingi dan menemaniku dalam suka duka menyelesaikan tugas ini.
2. Kedua orang tua dan mertuaku yang saya selalu berbakti kepadanya yang senantiasa mendoakan dan merestui dalam menjalankan tugas ini.
3. Kakak, adik, dan semua keluarga besarku yang selalu mendoakan dan menjadi motivatorku.

PEDOMAN TRANSLITERASI

Huruf Arab	Huruf Latin
	Tidak dilambangkan
	B
	T
	S
	J
	H
	Kh
	D
	Dz
	R
	Z
	S
	Sy
	Sh
	Dh

Huruf Arab	Huruf Latin
	‘
	G
	F
	Q
	K
	L
	M
	N
	W
*	H
	‘
	Y

Maddah

Maddah atau vocal panjang yang lambangnya berupa harkat dan huruf, transliternya berupa huruf dan tanda sebagai berikut :

Harkat dan Huruf	Huruf dan tanda
—	â
---	î
—	û

Pedoman transliterasi ini dimodifikasi dari : Tim Puslitbang Lektur Keagamaan, Pedoman Transliterasi, Arab-Latin, Proyek Pengkajian dan Pengembangan Lektur Pendidikan Agama, Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Departemen Agama RI, Jakarta, 2003

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Data Pra Survei.....

Lampiran 2 Pedoman wawancara

Daftar isi

COVER	i
ABSTRAK	iii
PERNYATAAN KEASLIAN	iv
PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING	v
KATA PENGANTAR	vii
MOTTO	viii
PERSEMBAHAN	ix
PEDOMAN TRANSLITERASI	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
DAFTAR ISI.....	xii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian dan Subfokus	19
C. Rumusan Masalah/Pertanyaan Penelitian	19
D. Tujuan dan Kegunaan Hasil Penelitian	20

BAB II KAJIAN TEORITIK

A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus Penelitian.....	21
B. Hasil Penelitian yang relevan	59

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode dan Prosedur Penelitian	63
B. Tempat dan Waktu Penelitian	64

C. Data dan Sumber Data	64
D. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data	65
E. Prosedur Analisa data	68
F. Pemeriksaan Keabsahan Data	71

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum tentang Latar Penelitian	73
B. Temuan Penelitian (dijabarkan berdasarkan subfokus penelitian)	86
C. Pembahasan Hasil Penelitian (dijabarkan berdasarkan subfokus penelitian).....	87

BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan	97
B. Rekomendasi	98

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1	Pedoman Observasi
Lampiran 2	Pedoman Wawancara
Lampiran 3	Catatan Lapangan dan Hasil Observasi
Lampiran 4	Catatan Lapangan Hasil Wawancara
Lampiran 5	Dokumen pendukung (Foto, Dokumen Program dan Kebijakan yang dievaluasi sesuai dengan fokus)

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan sebagai ujung tombak kemajuan bangsa harus mendapat perhatian yang serius dari semua pihak, terutama pihak-pihak yang berkecimpung dalam bidang pendidikan. Kemajuan pendidikan merupakan cerminan kemajuan suatu bangsa dan negara.

Melalui pendidikan akan dicetak manusia-manusia Indonesia yang berkualitas, manusia Indonesia yang berbudi luhur dan berilmu pengetahuan yang tinggi. Kualitas pendidikan yang baik akan menghasilkan sumber daya manusia yang baik pula. Dalam bidang pendidikan diharapkan munculnya sumber daya manusia yang mempunyai sumber daya tinggi, bertanggung jawab, dan mengerti tugasnya.

Pendidikan nasional bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.

Mencerdaskan kehidupan bangsa menjadi tanggung jawab negara, dan pelaksanaan diserahkan pada lembaga-lembaga pendidikan, baik formal maupun non formal. Lembaga-lembaga pendidikan tersebut, dalam menyelenggarakan pendidikan tetap mengacu pada aturan-aturan pemerintah pusat sebagai konsekuensi dari sistem sentralisasi. Seiring mulai diberlakukannya sistem

otonomi daerah yang imbasnya juga akan dirasakan dalam bidang pendidikan. Madrasah diberi kesempatan untuk mengatur rumah tangganya sendiri.

Tujuan pendidikan nasional yang tercantum dalam pasal 3 UU No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional berbunyi sebagai berikut: “Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan YME, berakhlak mulia, sehat, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab “.¹

Pendidikan menurut Ki Hajar Dewantoro, Bapak Pendidikan Nasional Republik Indonesia sekitar tujuh puluh tahun yang lalu telah mengatakan, “Pendidikan adalah sebuah proses pemberdayaan manusia dengan cara mentransformasikan nilai-nilai budaya yang keadaannya tidak selalu sama dengan nilai budaya masa lampau.”²

Tujuan yang amat mulia di atas membutuhkan manajemen yang baik agar dapat tercapai dengan optimal, karena kita semua harus senantiasa memiliki asumsi bahwa nilai-nilai yang harus ditransformasikan kepada peserta didik tidaklah sama dari masa ke masa, namun senantiasa berubah dan berkembang atau bersifat dinamis.

¹ Undang-Undang RI No 20, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta: BP Panca Usaha, 2003)

² Depdiknas, *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*, (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2005), cet. 1, h. 8

Pendapat senada dikatakan juga oleh Abuddin Nata yaitu “Kita kini hidup di era globalisasi dan era reformasi yang keadaannya jauh berbeda dengan keadaan masa lampau, berbagai perubahan yang telah terjadi akan mempengaruhi komponen pendidikan. Komponen pendidikan telah memiliki paradigma baru yang keadaannya berbeda dengan paradigma lama. Lembaga pendidikan yang ingin tetap eksis dan memiliki kontribusi bagi penyiapan masa depan bangsa, tidak ada pilihan lain kecuali harus mengikuti perkembangan berbagai perubahan dan paradigma baru pendidikan tersebut.”³

Manajemen adalah suatu hal yang sangat penting dalam semua bidang kehidupan, karena dengannya kinerja sebuah organisasi dapat berjalan dengan optimal. Institusi pendidikan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan jika manajemen yang diterapkan sudah baik. *Mismanagement* (salah urus) harus dapat dihindarkan, karena hal tersebut akan menimbulkan kerugian bahkan tujuan yang diharapkan tidak akan tercapai.⁴

Tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan akan dipengaruhi oleh banyak faktor atau elemen yang terkait dalam dunia pendidikan itu sendiri termasuk di dalamnya ketrampilan pimpinan/ ketrampilan manajerial kepala Madrasah serta faktor pendukung lainnya termasuk didalamnya juga faktor paradigma tentang pendidikan yang senantiasa berkembang dan harus selalu diperbarui agar dapat mengikuti perkembangan dan senantiasa memperbaiki kekurangannya.

Manajemen sebagai sebuah alat dan wadah yang dapat menjadikan urusan sebuah organisasi menjadi berjalan pada rel / koridor yang semestinya, terkait dengan hal ini Allah berfirman :

يُدِيرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ
مِمَّا تَعُدُّونَ ﴿١٠﴾

³ Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2008), cet. Ke-3, h. 141

⁴ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008) Cet. Ke-7, h. 2

Artinya : Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu. (QS : As-Sajadah : 05).⁵

Manajemen yaitu : suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan organisasional, atau maksud-maksud yang nyata.⁶

Pendapat Sudarwan Danin sejalan dengan prinsip bahwa inti dari manajemen adalah kepemimpinan (*Leadership*), maka apabila seorang pemimpin dari lembaga pendidikan yang tidak kompeten/ tidak mempunyai ketrampilan di bidangnya maka mustahil lembaga yang dipimpinnya akan maju dan bermutu, serta hasil yang diperoleh siswa akan baik. Secara vertikal maka adanya ketrampilan manajerial dari kepala Madrasah baik dengan konsep-konsep dan teknis-teknis yang baik maupun komunikasi yang harmonis adalah sebuah keniscayaan yang harus dimiliki agar dapat bersinegi dengan kinerja guru yang diharapkan.

Administrator pendidikan yang profesional sangat dibutuhkan guna tercapainya/ terwujudnya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan, tidak kalah pentingnya juga mewujudkan kerjasama yang baik antara semua unsur/ elemen yang ada, termasuk mendayagunakan seluruh sarana dan prasarana pendidikan,

⁵ Departemen Agama Republik Indonesia, *Syaamil Al-Quran*, (Bandung : CV Haekal Media Centre 2007) h. 415

⁶ George R Terry & Leslie W Rue, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009) Cet. Ke-11, h. 1

sehingga dalam konteks inilah, peran administrator pendidikan menjadi sangat penting.

Kepala Madrasah sebagai salah satu pengelola satuan pendidikan juga disebut sebagai administrator dan disebut juga sebagai manajer pendidikan. Manajer sangat menentukan maju mundurnya sebuah organisasi yang dipimpinnya. Kepala Madrasah sebagai manajer pendidikan, yang memegang kunci maju mundurnya Madrasah.⁷

Persepsi masyarakat yang kadang belum tepat tentang keberhasilan peserta didik yang ditumpukan ke pundak guru adalah menjadi kekeliruan yang harus diperbaiki karena kunci maju mundurnya Madrasah juga dipegang oleh kepala Madrasah sebagai manajer pendidikan di Madrasah.

Richardson dan Barbe juga sejalan dengan pendapat diatas yang menyatakan, '*principals is perhaps the most significant single factor in establishing an effective scholl*' (Kepala Madrasah merupakan faktor yang paling penting didalam membentuk sebuah Madrasah yang efektif).⁸

Kemampuan dan ketrampilan memegang peran sangat penting/ vital dalam prilaku dan kinerja individu. Kemampuan adalah sebuah *trait* (bawaan atau dipelajari) yang mengizinkan seseorang mengerjakan sesuatu mental atau fisik,

⁷ Sondang P Siagian, *Fungsi-fungsi Manajerial*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2002) Cet. Ke-4, h.3

⁸ Suebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Ardadiza Jaya, 2005) Cet. Ke-2, h. 25

sedangkan ketrampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan tugas, untuk tujuan dan misi kelompok.⁹

Kompetensi manajerial kepala Madrasah merupakan ketrampilan dan kemampuan yang mutlak harus dimiliki oleh pemimpin pendidikan di Madrasah dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas dan kewajibannya sebagai pengelola/pembimbing guru dan staf dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan pendidikan.

Kesimpulan yang dapat diambil dari konsep di atas bahwa *ketrampilan manajerial* adalah : kompetensi yang dimiliki oleh seseorang pemimpin, baik itu bawaan ataupun dipelajari, untuk dapat menjadi pribadi yang berpengaruh serta dapat menciptakan kesesuaian paham sebagai sarana untuk mencapai tujuan, artinya bahwa seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi bawahannya, serta memiliki ketrampilan yang cukup agar tujuan yang telah ditetapkan oleh lembaga maupun organisasi dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Paul Hersey Cs, mengidentifikasi ketrampilan-ketrampilan yang diperlukan dalam mencapai keberhasilan Madrasah dalam 3 (tiga) ketrampilan pokok yaitu ketrampilan *technical*, *human* dan *conceptual*.¹⁰

Ketrampilan konseptual meliputi; kemampuan melihat Madrasah dan semua program pendidikan sebagai suatu keseluruhan. Ketrampilan hubungan manusia meliputi; kemampuan menjalin hubungan kerjasama secara efektif dan efisien dengan personal Madrasah, baik secara perorangan maupun kelompok. Ketrampilan teknis merupakan kecakapan dan keahlian yang harus dimiliki

⁹ Gibson, Ivancevich, Donnelly, *Organisasi*, (Jakarta: Bina Rupa, 1996) , h. 127

¹⁰ Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008), h. 99

kepala Madrasah meliputi metode-metode, proses-proses, prosedur dan tehnik pengelolaan kelas.¹¹

Kepala Madrasah sebagai manajer, sangat memerlukan ketiga macam ketrampilan tersebut, dari ketiga macam ketrampilan tersebut, *human skill* merupakan ketrampilan yang memerlukan perhatian khusus untuk para kepala Madrasah, sebab melalui *human skill*, seorang kepala Madrasah dapat memahami isi hati, sikap dan motif orang lain dalam melakukan sebuah pekerjaan.

Pribadi seorang pemimpin yang berpengaruh dalam komunikasinya maka sebagai komunikator yang baik selain menyentuh hati maka sekaligus harus menyentuh fikiran komunikan sehingga efektif sebagaimana dikemukakan Aristoteles pernah menyebut tiga cara persuasi -mempengaruhi manusia- yang efektif: *ethos*, *logos* dan *pathos*.¹²

Ethos (dengan pengetahuan/profesional), *logos* (memiliki kebenaran argumen yang masuk akal/logis), dan *pathos* (menggetarkan emosinya/ hati dan perasaannya sehingga terpanggil), dengan demikian maka akan dapat menimbulkan gairah kerja atau kinerja yang penuh semangat dan dengan harapan menghasilkan kinerja yang baik sesuai dengan harapan.

Komunikasi yang baik dari kepala Madrasah kepada guru, agar tidak terjadi *miskomunikasi*, dan dapat tepat menyampaikan isi pesannya, sebagai sebuah perkataan yang berbekas pada jiwa dan sesuai dengan kebutuhan/sesuai

¹¹ *Ibid.*, h. 101

¹² Jalaluddin Rakhmat, *Islam Aktual*, (Bandung: PT Mizan, 2000), h. 83

dengan bahasa kaumnya atau terjadi komunikasi yang menyentuh pada hati sekaligus pikirannya atau komunikasi yang efektif maka ada beberapa prinsip komunikasi yang digariskan oleh firman Allah sebagai rujukan atau sebagai dasar dalam membangun hubungan yang harmonis adalah *qaulan balighan*: dalam QS 14:4 yang artinya “ Tidak kami utus seorang Rasul kecuali ia harus menjelaskan dengan bahasa kaumnya”.

Firman Allah yang lain juga senada dengan ayat di atas yaitu:

أُولَٰئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ وَقُلْ لَهُمْ فِي أَنْفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا



Artinya :Mereka itu adalah orang-orang yang Allah mengetahui apa yang di dalam hati mereka. Karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka pelajaran, dan katakanlah kepada mereka perkataan yang berbekas pada jiwa mereka. (QS An-Nisa : 63)¹³

Prinsip komunikasi yang lainnya juga dapat dirujuk pada QS 4: 9 tentang *qaulan sadidan* (perkataan yang benar), QS 17:28 tentang *qaulan maisturan* (perkataan yang pantas), QS: 20:44 tentang *qaulan layyinan* (perkataan yang lemah lembut), QS 17: 23 tentang *qaulan kariman*

(perkataan yang mulia), dan QS 4:5 tentang *qaulan makrufan* (perkataan yang baik). Jika kepala Madrasah dalam hubungannya dengan dewan guru sudah

¹³ Departemen Agama, *Op. Cit.*, h. 88

menjalin komunikasi yang efektif maka kinerja guru yang diharapkan dapat dicapai dengan baik dan dapat terhindar dari kesalahan fahaman.

Manajemen berperan sebagai motor penggerak dalam dunia pendidikan, diantara beberap faktor yang telah disebutkan diatas, maka faktor kemampuan manajerial merupakan faktor yang cukup diperlukan, sementara titik sentral dari seluruh penyelenggaraan fungsi-fungsi manajerial adalah manusia, artinya filsafat manajemen, tehnik, gaya dan mekanisme penyelenggaraan berbagai fungsi manajerial tersebut harus dimulai dari dan tiba pada pengakuan bahwa manusia merupakan unsur terpenting dalam seluruh proses dan fungsi manajerial.¹⁴

Seluruh proses dan fungsi manajerial sangat membutuhkan SDM yang profesional karena titik awal dari pencapaian tujuan pendidikan adalah sebuah sistem yang sangat tergantung dari SDM yang saling berkaitan antara pimpinan dengan yang dipimpinnya yang membutuhkan kerjasama sebagai mitra dalam dunia kerja yang tidak dapat berdiri sendiri.

Sondang P. Siagian mengemukakan bahwa kelompok pimpinan tanggung jawab utamanya bukan lagi melaksanakan sendiri berbagai kegiatan operasional, melainkan menyelenggarakan berbagai fungsi yang memungkinkan para tenaga pelaksana melaksanakan tugas operasionalnya dengan efisien, efektif, ekonomis, dan produktif. Manajer dalam suatu organisasi lebih dituntut memiliki *human skills* ketimbang ketrampilan teknis.¹⁵

¹⁴ Sondang, *Op. Cit*, h. 6

¹⁵ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), h. 7

Dalam fungsinya sebagai penggerak para guru, kepala Madrasah harus mampu menggerakkan guru Sebagai tenaga pendidik dan staf sebagai tenaga pendidikan agar kinerjanya menjadi meningkat karena tenaga pendidik dan kependidikan merupakan ujung tombak untuk mewujudkan manusia yang berkualitas. Untuk dapat mengembangkan madrasah baik secara fisik maupun kualitas para Guru agar bekerja secara maksimum kepala madrasah harus memiliki keterampilan manajerial, keterampilan Manajerial kepala Madrasah antara lain keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan hubungan manusia (*humanrelation skill*), dan keterampilan konseptual (*conceptual skill*). keterampilan manajerial kepala Madrasah itu dimaksudkan sebagai bekal bagi mereka untuk dapat melaksanakan manajemen pendidikan secara efektif dan efisien sehingga dapat mengembangkan madrasah seutuhnya.

1. Pentingnya Keterampilan manajerial kepala madrasah

Dalam konteks manajerial Madrasah maka seorang kepala Madrasah dituntut untuk dapat menjalankan kompetensi¹⁶ sebagai berikut :

- a. menyusun perencanaan Madrasah/madrasah untuk berbagai tingkatan.
perencanaan
- b. mengembangkan organisasi Madrasah/madrasah sesuai kebutuhan
- c. memimpin Madrasah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya Madrasah/ madrasah secara optimal,
- d. mengelola perubahan dan pengembangan Madrasah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif
- e. menciptakan budaya dan iklim Madrasah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran anak didik

¹⁶ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Madrasah

- f. mengelola guru dan staff dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal
- g. mengelola sarana dan prasarana Madrasah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optima
- h. mengelola hubungan Madrasah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan, ide, sumber belajar, dan pembiayaan Madrasah, mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- i. mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai arah dan tujuan pendidikan nasional
- j. mengelola keuangan Madrasah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien
- k. mengelola ketatausahaan Madrasah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan Madrasah/madrasah
- l. mengelola unit layanan khusus Madrasah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di Madrasah/madrasah
- m. mengelola sistem informasi Madrasah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
- n. memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen Madrasah/madrasah
- o. melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan Madrasah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Dalam hal pengembangan madrasah seorang kepala harus memiliki keterampilan Manajerial antara lain : keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan hubungan manusia (*humanrelation skill*), dan keterampilan konseptual (*conceptual skill*)

- a. keterampilan teknis (*technical skill*) berkaitan dengan keterampilan kerja yang diperlukan dalam kegiatan produksi. Pengalaman kerja, kecakapan kerja, penguasaan kecakapan teknis yang berkaitan dengan

pekerjaan, dan kemampun memberikan bimbingan teknis adalah hal-hal yang tercakup dalam keterampilan teknis.

- b. keterampilan hubungan manusia (*humanrelation skill*) berkaitan dengan kemampuan supervisor melaksanakan komunikasi lisan dengan pimpinan di atasnya, teman sejawat supervisor, dan anak buah yang dipimpinnya. Kecakapan supervisor dalam mengemukakan pendapat secara jelas dan luwes, meyakinkan pendapat, bernegosiasi, menyimpulkan pendapat, menengahi perbedaan pendapat serta menjual ide merupakan hal-hal yang berkaitan dengan Keterampilan Menjalin Hubungan (Human Relation).
- c. keterampilan konseptual (*conceptual skill*) merupakan keterampilan yang berkaitan dengan kecakapan dalam mengkombinasikan antara informasi, perkembangan iptek (ilmu pengetahuan dan teknologi) kerja, kejadian/pengalaman masa lalu dengan situasi saat ini atau yang akan datang untuk selanjutnya diintegrasikan ke dalam pikiran sebagai bahan pengambilan keputusan dan penentuan sikap.

Pekembangan MIN 3 Lampung Utara dari Sebelum tahun 2004 hingga saat ini.

Keterampilan kepala Madrasah MIN 3 Lampung Utara

Hasil pengamatan yang penulis lakukan terhadap Kepala madrasah Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Lampung Utara, penulis dapat gambarkan Keterampilan kepala madrasah sudah cukup baik jika dilihat dari berbagai sisi keterampilan antara lain:

- a. **Keterampilan Teknis** : Bapak H.Riyono,S.Ag.,M.Pd.I sebagai kepala madrasah dalam memngelola MIN 3 Lampung Utara Beliau dengan sigap menggerakan dewan guru dalam melakukan pekerjaanya didesuaikan dengan tupoksinya masing-masing dalam artian semua guru diberikan job

diskripsi secara rinci dan dipastikan telah sesuai dengan bidang dan kemampuan masing-masing guru. Ada pertanyaan menelisik dalam benak penulis bagai mana cara kepala madrasah mengetahui kemampuan para guru diluar spesifikasi izasahnya dan menurut Bapak H.Riyono,S.Ag.,M.Pd.I : saya selalu melakukan penilaian yang tidak resmi terhadap para guru bisa jadi dalam percakapan ringan atau pun informasi dari masyarakat sekitar, dengan itu saya bisa mengetahui kemampuan apa yang dimiliki para guru diluar sepesifikasi pendidikannya masing masing dan setelah itu baru saya berikan tugas-tugas yang akan membuat para dewan guru nyaman karena mereka sangat mampu melakukannya dengan demikian akan tercapai tujuan dari semua tugas-tugasnya

- b. **Keterampilan Hubungan Manusia:** Bapak H.Riyono,S.Ag.,M.Pd.I sebagai kepala madrasah memiliki kemampuan berkomunikasi sangat baik bisa penulis lihat dalam penyampaian sebuah informasi beliau memiliki susunan bahasa yang sangat tertata sehingga indah di dengar, kalao kita lihat latar belakang nya beliau adalah penceramah yang sudah sering diundang dimana mana , kemampuan ini sangat menunjang beliau dalam memimpin madrasah yang didalamnya banyak sekali karakter manuasia yang berbeda-beda yang harus disamakan tujuannya untuk memajukan madrasah. Dengan kemampuan beliau yang memiliki kemampuan verbal yang bagus memunculkan sedikit kendala yaitu beliau seringkali tidak bisa mengontrol ucapanya, penulis gambarkan seseorang dengan memiliki

kemampuan bicara yg sangat bagus terkadang terlalu bertele-tele dalam menyampaikan informasi yang terkadang lupa titik fokus permasalahannya apa yang ingin di sampaikan, ketika kami tanya kepada dewan guru ada pertanyaan yang menggelitik “apa yang akan disampaikan Bapak kepala sih?” dari bahasa ini ada yang perlu diperbaiki dalam hal berkomunikasi.

Dan juga penulis temukan tidak terkontrolnya komunikasi beliau jika sedang dalam keadaan emosi yang kadang kala merendahkan beliau sendiri ,itu artinya kemampuan berkomunikasi seseorang itu sangat penting dalam memimpin sebuah madrasah tetapi juga tidak kalah pentingnya mengontrolnya sehingga menciptakan jalinan komunikasi yang indah dan sangat mudah di mengerti, jika itu terjalin maka tujuan akan mudah tercapai dikarenakan informasi sangat mudah dimengerti dan dijalankan oleh para guru ataupun pegawai .

- c. **Keterampilan konseptual:** Bapak H.Riyono,S.Ag.,M.Pd.I memiliki kemampuan yang sangatlah bagus dalam menjalankan birokrasi perkantoran itu terlihat dalam pengerjaan tugas-tugasnya sangat tertata secara konsep untuk memajukan madrasah dapat kita lihat dalam rencana jangka pendek dan rencana jangka panjang madrasah tersebut, dan ternyata itu mengalami perubahan yang sangat signifikan ketika beliau mengenyam pendidikan S2 , tingkat pendidikan beliau sangat mempengaruhi kemampuannya itu diakui beliau dan juga para dewan guru,

Sumber: Observasi tentang keterampilan kepala MIN 3 Lampung Utara¹⁷

Keunggulan MIN 3 Lampung Utara

A. MIN 3 Lampung Utara sebelum tahun 2004

Sejak berdiri tahun 19... MIN 3 Kotabumi yang saat ini telah berubah menjadi MIN 3 Lampung Utara,. Sebagai Madrasah rintisan yang baru di bangun oleh Instansi Departemen Agama, maka belum banyak prestasi atau pencapaian yang diperoleh MIN 3 Kotabumi ketika itu. Hal ini dikarenakan masih terbatasnya fasilitas sarana prasarana maupun kualitas Sumber Daya Manusia yang dimiliki. Ketika itu antusiasme ataupun kesadaran masyarakat untuk menyekolahkan anak-anaknya di MIN 3 Kotabumi masihlah kecil, mereka lebih suka menyekolahkan anak-anaknya di SDN yang ada di sekitar wilayah tersebut.

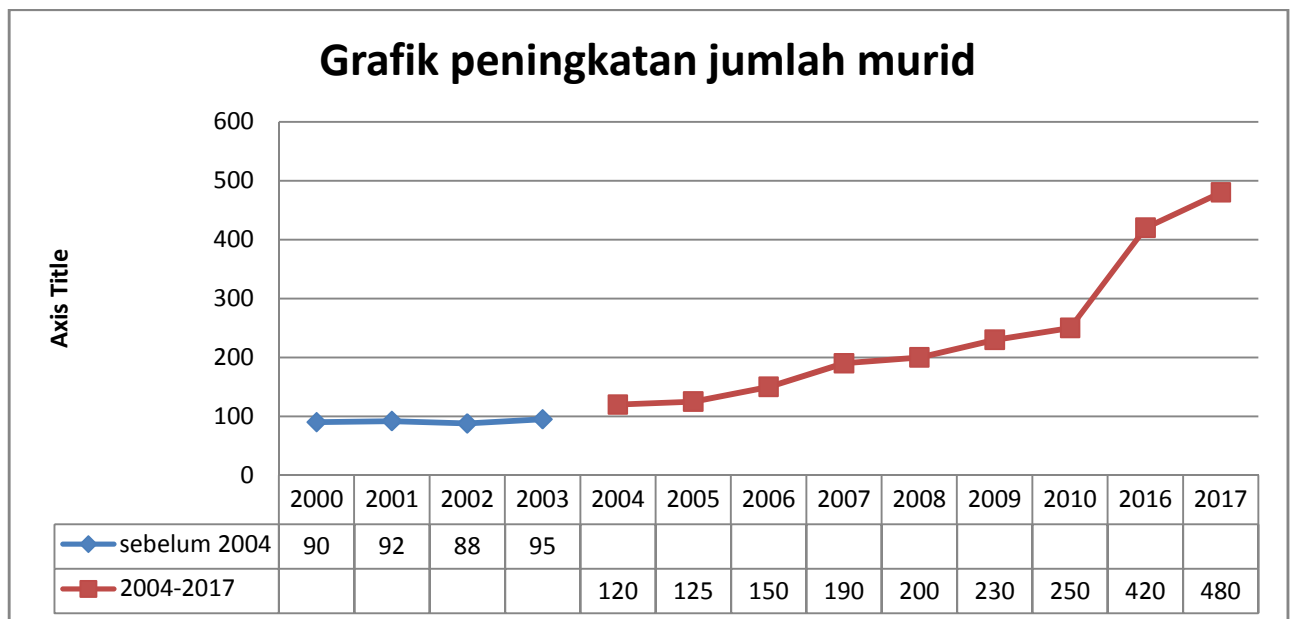
Berbagai upaya telah dilakukan untuk meningkatkan kualitas Madrasah, ataupun untuk menarik minat masyarakat agar berpartisipasi menyekolahkan anak-anak mereka di MIN 3 Kotabumi, namun hal ini belum membuahkan hasil yang signifikan. Hal ini dimungkinkan karena kepala Madrasah ketika itu belum mampu melakukan manajemen dengan tepat, baik yang berkaitan dengan kelembagaan maupun Sumber Daya Manusia yang ada. Kepala Madrasah hanya menjalankan kewajibannya sebagai kepala Madrasah, tanpa melakukan inovasi-inovasi positif yang dapat mengembangkan kualitas Madrasah. Karena ide-ide kreatif serta kepiawaian kepala madrasah dalam mengolah dan memanajemen Madrasah sangatlah penting untuk perkembangan Madrasah itu sendiri.

B. MIN 3 Lampung Utara setelah tahun 2004.

MIN 3 Lampung Utara Merupakan salah satu Madrasah Ibtidaiyah yang ada di Lampung Utara. MIN 3 Lampung Utara terletak diantarabeberapa Madrasah dasar, yaitu : SDN 1, SDN 2 Kotabumi yang begitu dekat dan hanya berjarak ± 1 km yang menjadi salah satu kompetitornya untuk Madrasah umum,

¹⁷Hasil observasi di MIN 3 Lampung Utara kec. kotabumi kota kabupaten lampung utara pada bulan september-agustus 2016.

dan bukan hanya itu di daerah itu juga ada MIN 2 Lampung Utara yang berjarak sangat dekat dan beberapa Madrasah Ibtidaiyah Swasta yang menjadi KKM nya, tetapi itu semua tidak membuat MIN 3 Lampung Utara tidak terlihat ditengah masyarakat bahkan kini MIN 3 Lampung Utara merupakan salah satu Madrasah favorit yang menjadi pilihan masyarakat untuk menyekolahkan anaknya, hal ini terbukti dengan antusiasme masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di MIN 3 Lampung Utara ketika musim tahun ajaran baru dimulai. Bahkan dengan alasan keterbatasan ruang kelas, maka MIN 3 Lampung Utara harus menolak sebagian besar pendaftar yang ingin masuk ke MIN 3 Lampung Utara. Jika penulis amat perkembangan grafik jumlah siswa MIN 3 Lampung Utara, maka ada perbedaan yang sangat signifikan, yang terjadi sebelum tahun 2004 dan setelahnya. Menurut keterangan Bapak Hi. Riyono, S.Ag, M.Pd.I selaku kepala Madrasah yang baru memimpin ketika itu, sangat lah susah untuk mengajak masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di MIN 3 Kotabumi (ketika itu). Tapi bapak Riyono begitu gigih untuk terus meningkatkan kualitas Madrasah, karna menurut beliau dengan adanya peningkatan kualitas MIN 3 Lampung Utara, maka dengan sendirinya akan menarik minat masyarakat untuk menyekolahkan putra putrinya di MIN 3 Lampung Utara. Dan hal ini terbukti dengan perkembangan MIN 3 Lampung Utara yang begitu pesat, baik dari segi prestasi maupun pencapaian yang lainnya, sehingga sekarang ini MIN 3 Lampung Utara sangat di cintai masyarakatnya.



Hal ini yang membuat penulis tertarik untuk mencari tau apa yang terjadi di MIN 3 Lampung Utara atau lebih khususnya apa yang dimiliki bapak Riyono sebagai kepala madrasah dalam meningkatkan / mengembangkan madrasahny.

Selain dari gambaran di atas, pernyataan bahwa Keterampilan kepala MIN 3 Lampung Utara dapat penulis cerminkan pada hasil wawancara dengan pengawas Madrasah, kepala Madrasah, dan beberapa guru berikut ini:

“Keterampilan yang dimiliki oleh Kepala MIN 3 Lampung Utara sangat luas yang merupakan tugasnya yaitu menyusun laporan keuangan, program pembelajaran, membuat kebijakan Madrasah, penataan ruang Madrasah, pembangunan sangat pesat dan lain-lain.”¹⁸

“Kepala MIN 3 Lampung Utara memiliki kewenangan yang luas untuk menyelenggarakan pelaksanaan proses belajar mengajar sesuai dengan aturan yang dibuat oleh segenap keluarga besar, tetapi dia tidak bertindak secara otoriter dan lebih bersifat terbuka dengan banyak mendelegasikan wewenang kepada orang lain atau “bawahan” sebatas yang mampu dikerjakan.”¹⁹

¹⁸Idawati S.Pd.I Pengawas Madrasah di kantor kementrian agama kabupaten lampung utara pada tanggal 4 Agustus 2016.

¹⁹Tumadi M.Pd.I Pengawas Madrasah di kantor kementrian agama kabupaten lampung utara pada tanggal 4 Agustus 2016.

“Meskipun saya sebagai kepala Madrasah, saya tidak bisa semaunya sendiri. Semua sudah aturannya. Saya menggunakan kewenangan sesuai dengan aturan main yang telah disepakati dan tunduk terhadap aturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Saya juga menyusun struktur organisasi dan sesuai kewenangan yang saya miliki saya memilih orang yang berkompeten untuk menjalankan tugas, kemudian saya membuat *job deskriptor* dan semua pekerjaan dibagi habis sesuai dengan fungsinya masing-masing.”²⁰

“Saya merasa bapak kepala Madrasah sudah menjalankan Keterampilannya berkaitan dengan berbagai hal. Ia sering meminta informasi dan masukan tentang hubungan kerja antara dirinya dengan orang lain. Bahkan dia minta dengan baik. Beliau selalu melakukan komunikasi yang cukup efektif dikritik apabila kurang pas, bahkan Dia membuka layanan surat baik terbuka maupun rahasia asal sifatnya konstruktif. Dia berani dikoreksi ataupun dimintai saran dan pendapat.”²¹

“Menurut saya pak Riyono selaku kepala Madrasah secara konsep sudah cukup bagus, beliau mempunyai pemikiran-pemikiran yang bagus untuk perkembangan madrasah, dan beliau juga mempunyai public spiking yang bagus, sehingga beliau bisa menjalin komunikasi yang baik dengan bawahannya. Namun begitu secara teknis pak Riyono kurang bisa melaksanakan dengan baik, sehingga terkadang rencana serta pemikiran-pemikiran yang luarbiasa tidak dapat terealisasi dengan baik. Sering kali rencana yang tersusun hanya berlalu begitu saja, tanpa memperoleh hasil yang maksimal.”²²

Berdasarkan uraian di atas, penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian tentang Keterampilan kepala Madrasah dalam Mengembangkan madrasah dan penulis fokuskan terhadap tahap perencanaannya yang telah dilakukan yang menyebabkan MIN 3 Lampung Utara menjadi sedemikian berkembangnya.

²⁰Riyono S.Ag.M.Pd.I kepala MIN 3 Lampung Utara kec. kotabumi kota, *Wawancara* pada tanggal 8 Agustus 2016.

²¹Denti sari, S.Pd.I Guru MIN 3 Lampung Utara Kec.kotabumi Kota kab Lampung Utara, *Wawancara* pada tanggal 8 Agustus 2016.

²²Ningsih, S.Pd.I Guru MIN 3 Lampung Utara Kec.kotabumi Kota kab Lampung Utara, *Wawancara* pada tanggal 8 Agustus 2016

C. FOKUS PENELITIAN dan SUBFOKUS

1. Fokus penelitian

Fokus penelitian dimaksud untuk mempermudah penelitian dalam mengambil data serta mengelola data hingga menjadi kesimpulan, maka dalam penelitian ini menfokuskan pada Keterampilan Manajerial Kepala MIN 3 Lampung Utara .

2. Subfokus penelitian

Subfokus penelitian ini menitik beratkan pada :

1. keterampilan teknis (*technical skill*) Kepala MIN 3 Lampung Utara ,
2. keterampilan hubungan manusia (*humanrelation skill*) Kepala MIN 3 Lampung Utara,
3. keterampilan konseptual (*conceptual skill*) Kepala MIN 3 Lampung Utara.

A. Rumusan Masalah/Pertanyaan penelitian

Dari latarbelakang masalah tersebut, maka dirumuskan permasalahan sebagai berikut: “

1. Bagaimanakah Keterampilan keterampilan teknis (*technical skill*) kepala MIN 3 Lampung Utara ?
2. Bagaimanakah keterampilan hubungan manusia (*humanrelation skill*) Kepala MIN 3 Lampung Utara ?
3. Bagaimanakah keterampilan konseptual (*conceptual skill*) Kepala MIN 3 Lampung Utara ?

B. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Suatu penelitian akan dapat berhasil dengan baik serta lancar pelaksanaannya apabila disertai dengan tujuan yang jelas dan disusun serta direncanakan secara sistematis. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana Keterampilan keterampilan teknis, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan konseptual kepala MIN 3 Lampung Utara.

2. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran, bahan masukan sehingga dapat digunakan sebagai salah satu bahan pertimbangan oleh kepala Madrasah Negeri yang lain dalam mengembangkan madrasahnyanya masing-masing dan hasil penelitian juga dapat digunakan sebagai acuan ataupun contoh bagi seluruh kepala madrasah swasta dilingkungan kabupaten Lampung Utara dalam upaya pengembangan madrasah agar berdaya saing .

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Diskripsi konseptual

1. Pengertian Keterampilan (Kepala Madrasah)

Keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan. Menurut Ndraha keterampilan merupakan kemampuan melaksanakan tugas. Sehingga dapat disimpulkan keterampilan adalah kemampuandalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati.²³ Para kepala Madrasah dan guru perlu mengembangkan keterampilannya agar mampu melakukan kontrol, kemandirian dan kerjasama.²⁴ Selain itu setiap kepala Madrasah juga dituntut untuk memiliki keterampilan manajerial. Keterampilan manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Keterampilan manajerial ini diperlukan untuk melaksanakan tugas manajerial secara efektif.

وَلْيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكَوْا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعَافًا خَافُوا عَلَيْهِمْ
فَلْيَنْفُوا اللَّهَ وَلْيَفُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا

Artinya : Dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan dibelakang mereka anak-anak yang lemah, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan) mereka. Oleh sebab itu hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang benar.

A. Keterampilan Manajerial

23 Wahyudi, Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)...., hal. 67

24 Nurkholis, Manajemen Berbasis Sekolah, (Jakarta: Grasindo, 2009), hal. 138

Gibson, Ivancevich, dan Donnely menemukan ketrampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan.²⁵ Nadler (1982) mengatakan ketrampilan berarti berbagai jenis tindakan yang dapat diobservasi. Ndraha (1989) mengemukakan ketrampilan adalah kemampuan melaksanakan tugas. Ketrampilan menurut keterangan di atas adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan yang dapat diamati.

Robbins mengemukakan pengertian manajer adalah: *'individuals who achieve goals through other people'*, artinya manajer adalah individu-individu yang dalam mencapai tujuan, bekerjasama dengan orang lain.

Ketrampilan manajerial dari keterangan di atas dapat disimpulkan kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh seseorang dalam mencapai tujuan bekerjasama dengan orang lain. Pengertian tersebut hampir sama dengan pengertian manajemen yaitu adanya kerjasama dengan orang lain dalam mencapai tujuan.²⁶ Terry dalam hal ini mengemukakan bahwa pengertian manajer adalah orang-orang yang menjalankan fungsi-fungsi manajemen.²⁷

Stoner berpendapat bahwa manajer adalah orang yang menggunakan semua sumber daya organisasi (keuangan, peralatan, dan informasi) disamping orang-orang untuk mencapai tujuannya, dengan

²⁵ Gibson, Ivancevich, Donnelly, *Organisasi* (Jakarta: Bina Rupa, 1996) h. 127

²⁶ Robbins, SP. *Organizational Behavior; Concepts, Controversies and Applications*, (New York: Prentice Hall International, 1989), h. 4

²⁷ GR Terry, *Loc. Cit.*,

demikian manajer adalah seorang yang dalam mencapai tujuan organisasinya dengan mendayagunakan semua sumberdaya organisasi.²⁸

Pengertian-pengertian diatas pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa keterampilan manajerial adalah kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi yang dilakukan oleh seseorang dalam mencapai tujuan kerjasama dengan orang lain.

Hadist nabi, yang terkait dengan ketrampilan/ keahlian, hendaklah dimiliki oleh seorang pemimpin, karena jika pemimpin itu tidak memiliki kompetensi di bidangnya maka sama saja tinggal menunggu kapan akan hancur dan tujuanpun tentu tidak akan tercapai, beliau bersabda :

عن عطاء بن يسر عن ابو هريره ادا وسد الا مرالى غير اهله فانظر الساعه (

Artinya: Dari Atho bin Yasar dari Abu Hurairah “ Apabila suatu urusan

diserahkan kepada selain ahlinya maka tunggulah saat

kehancurannya. (HR. Bukhari).²⁹

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka keterampilan dan kemampuan Seorang manajer menjadi hal yang sangat penting dan harus mendapat perhatian yang serius, sehingga dalam pengelolaan dapat berjalan dengan baik, agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

²⁸ James A. F. Stoner, *Loc. Cit.*,

²⁹ Imam Suyuti, *Op. Cit.*, h. 36

Terdapat tiga bidang keterampilan manajerial yang perlu dikuasai oleh manajer pendidikan, yaitu keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan teknis. Keterampilan-keterampilan manajerial tersebut diperlukan untuk melaksanakan tugas manajerial secara efektif, bukan tetapi jenis keterampilan berbeda, tergantung kepada tingkat manajer yang bersangkutan dalam organisasi.³⁰

Lebih lanjut Fayol mengemukakan: “ keterampilan teknis sangat penting artinya pada tingkatan manajemen yang lebih rendah. Hal tersebut makin berkurang artinya pada peringkat manajemen yang lebih tinggi.”³¹

Dijelaskan oleh Terry (1997) bahwa pekerjaan manajerial pada tingkat puncak efektif lebih banyak pengetahuan tentang konseptual dan hubungan manusia dibandingkan dengan pengetahuan teknis. Akan tetapi tingkatan manajerial yang lebih rendah diperlukan lebih banyak pengetahuan teknis dan hubungan manusia lebih sedikit pengetahuan konseptual.

Keterampilan hubungan manusia memang sangat diperlukan pada tingkatan manajer. Keterampilan teknis sangat dibutuhkan pada tingkatan manajer rendah. Sedangkan pada tingkatan manajer tinggi, keterampilan konseptual lebih diperlukan.

³⁰ Sondang P. Siagian, *Op. Cit.*, h. 12

³¹ James A. F. Stoner, *Op. Cit.*, h. 17

Menurut Katz tiga jenis keterampilan : keterampilan teknis, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan konseptual, diperlukan oleh semua manajer. Namun pentingnya setiap keterampilan untuk manajer tertentu tergantung pada tingkatan dalam berorganisasi.³²

Pendapat yang sama dikemukakan oleh Steers, Ungson, dan Mowday , ‘ *managers at different levels require or use these three managerial skill*

(conceptual, human, technical) in different proportions’ manajer pada semua tingkatan memerlukan tiga keterampilan yaitu; konseptual, kemanusiaan dan teknis yang berbeda proporsinya.³³

Ketiga keterampilan tersebut diperlukan di dalam manajemen, keterampilan teknis lebih penting untuk manajer lini , yaitu supervisor. Keterampilan konseptual lebih penting untuk pimpinan puncak perusahaan, sedangkan keterampilan hubungan manusia secara sama diperlukan untuk semua tingkatan. Ketiga hal tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

Management Level	Skill Needed
Top Management	Conceptual
Midle Management	Human

³² *Ibid.*, h. 18

³³ Higgins, JM. *Human Realtions Concepts and Skill*, (New York: Random House, 1982) h.

Gambar: 2. Ketrampilan Manajerial berdasarkan Tingkatan

Ketiga tingkatan manajer di atas, baik manajer puncak, manajer menengah, dan manajer tingkat bawah berhadapan dan bekerjasama dengan manusia dalam mencapai tujuan, oleh sebab itu penghargaan terhadap manusia penting untuk semua tingkatan. Bidang pendidikan untuk ketrampilan manajerial kepala Madrasah berarti kemampuan kepala Madrasah dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan untuk mencapai tujuan melalui orang lain.

Kepala Madrasah yang kompeten berarti memiliki keahlian dan menguasai kecakapan kerja dan dapat mengaplikasikan keahliannya sesuai dengan bidang kerja yang bersangkutan sehingga secara nyata/ *real* kepala Madrasah yang kompeten berarti mampu bekerja dibidangnya secara optimal/ efektif dan efisien.

Seorang kepala Madrasah dalam melaksanakan tugasnya hendaknya mempunyai tiga kecerdasan, yaitu; kecerdasan personal, kecerdasan profesional, dan kecerdasan manajerial.³⁴

³⁴ Dede Rosyada, *Paradikma Pendidikan Demikratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, (Jakarta: Kencana, 2004), h. 239

Kecerdasan personal adalah kemampuan, skill dan ketrampilan untuk melakukan hubungan sosial dalam konteks tata hubungan profesional maupun sosial. Kecerdasan profesional merupakan kecerdasan yang diperoleh melalui pendidikan yang berupa keahlian tertentu dibidangnya. Kecerdasan manajerial adalah kecerdasan yang berkaitan dengan kemauan untuk melakukan kerjasama dalam mengerjakan sesuatu melalui orang lain, baik kemampuan mencipta, membuat perencanaan, komunikasi, memberikan motivasi, maupun melaksanakan evaluasi.

Ketrampilan manajerial akan mempunyai hubungan yang kuat terhadap kinerja guru, yaitu suatu kompetensi yang dimiliki oleh seorang kepala Madrasah harus mampu menerapkan ketrampilan manajerialnya dengan baik, efektif dan dapat diterima oleh semua pihak, sehingga kemampuannya dalam memimpin dapat dijadikan dasar untuk tercapainya tujuan pendidikan dan pengajaran.

Tiga komponen ketrampilan manajerial yang harus dimiliki oleh kepala Madrasah yaitu ketrampilan konseptual, ketrampilan hubungan manusia dan ketrampilan teknis, uraian secara rinci adalah sebagai berikut :

a. Ketrampilan Konseptual

Kardiman dan Udaya menjelaskan ketrampilan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasi, memecahkan masalah, membuat keputusan, dan pembuatan rencana. Handoko mengemukakan

ketrampilan konseptual dapat diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh manajer puncak yang berurusan dengan penetapan tujuan, perencanaan, penyusunan kepegawaian dan pengawasan.³⁵

Ketrampilan konseptual berdasarkan keterangan diatas dapat disimpulkan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh manajer puncak yang meliputi kemampuan; menggunakan gagasan, mengkoordinasi, pembuatan rencana, mengolah informasi sebagai dasar untuk membuat keputusan dan menjalankan organisasi.

Koontz, O'Donnell dan Weihrich, "*conceptual skill refers to the ability to see the 'big picture' to recognize significant elements in a situation; to understand the relationship among the elements*". Artinya: ketrampilan konseptual berarti kemampuan untuk melihat "gambaran besar" untuk mengenali unsur-unsur penting dalam suatu situasi, untuk memahami hubungan-hubungan antara unsur-unsur .³⁶ Ketrampilan konseptual yang dimaksud adalah kemampuan seorang manajer atau administrator dalam melihat, mengenali dan memahami organisasi sebagai suatu aktivitas yang terdiri dari unsur-unsur penting yang saling berhubungan satu dengan yang lain dan mengoptimalkannya untuk mencapai tujuan.

Ketrampilan konseptual dalam bidang pendidikan adalah kemampuan yang dimiliki oleh administrator Madrasah untuk melihat

³⁵ Sondang P. Siagian, *Op.cit.*, h. 12

³⁶ Higgins, *Op.cit.*, h. 402

Madrasah, lingkungan Madrasah dan program Madrasah sebagai suatu keseluruhan, kemampuan menjalankan secara efektif setiap komponen Madrasah, program pendidikan sebagai suatu pengajaran dan berfungsi mengorganisasi manusia.³⁷

Firman Allah SWT dalam surah Ash Shaff (61:4):

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُيُوتٌ مَرصُوصٌ

Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dalam di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.

Firman Allah SWT dalam surah Al Mu'minun (23:8) :

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ

Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya,

Dari dua ayat Al-Qur'an diatas tadi kita dapat mengambil kesimpulan bahwa Al-Qur'an adalah sumber dari seluruh sumber ilmu pengetahuan, bahkan ilmu yang baru berkembang khir-akhir ini sudah tertera dalam Al-Qur'an dan diterapkan oleh Rasulullah SAW sejak dahulu kala. Sehingga bentuk penerapan Manajemen Qur'ani atau manajemen yang bersifat Islami sudah ada sejak zaman pemerintahan Rasulullah SAW.

Ketrampilan konseptual meliputi kemampuan administrator Madrasah untuk mendiagnosa masalah-masalah pendidikan, mengembangkan kurikulum, melaksanakan aktivitas pengembangan staf dan mengembangkan program pendidikan secara individu bagi siswa. Ketrampilan konseptual dalam bidang pendidikan, dapat didefinisikan sebagai kemampuan yang harus dimiliki oleh administrator Madrasah

³⁷ Wahyosumidjo, *Op .cit.*, h. 101

untuk melihat program Madrasah sebagai suatu keseluruhan, meliputi kemampuan mendiagnosa masalah-masalah Madrasah, memecahkan masalah/ mencari solusi, mengevaluasi kegiatan, mengembangkan kurikulum, mengembangkan staf untuk mencapai tujuan Madrasah.

Ketrampilan konseptual administrator Madrasah, menurut Elsbre, Mc Nally dan Wyn: adalah, '*Conceptual skill include the ability to understand the complex relationships between school and society; to coordinate, balance, and unify the many functions of administration and the supporting sevices of the school; to define problems and needs; to formulate solutions for them and foresee their consequences; and to plan and monitor changes*'. (Ketrampilan konseptual adalah kemampuan untuk memahami hubungan secara menyeluruh antar Madrasah dengan masyarakat, mengadakan koordinasi, menyeimbangkan dan menyatukan berbagai fungsi administrasi dan menyelami kebutuhan Madrasah, menemukan kebutuhan dan masalah, merumuskan pemecahannya, dan mearamalkan akibatnya, merencanakan dan melihat perubahannya).³⁸

Otto dan Sanders secara lebih rinci mengemukakan bahwa, ketrampilan konseptual adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala Madrasah untuk melihat Madrasah sebagai suatu keseluruhan, membuat penilaian secara tepat tentang efektifitas kegiatan Madrasah dan merencanakan perubahan, merancang tujuan Madrasah dan mengkoordinasikan seluruh program secara harmonis.³⁹

Gorton (1976) berhubungan dengan kegiatan perencanaan yang dilakukan oleh kepala Madrasah, beliau mengemukakan, beberapa hal

³⁸ Stoops, E & Johnson, ER. *Elementary School Administration*, (New York: Mc. Graw-Hill Book Company, 1976). H. 65

³⁹ *Ibid.*, h. 76

yang perlu dipertimbangkan dalam rangka mencapai tujuan atau keputusan, yaitu:

- 1) Menentukan jenis-jenis kegiatan yang akan dilaksanakan di Madrasah.
- 2) Menentukan dan menyediakan sumber daya insani dan fisik (*personal*, fasilitas, dan perbekalan).
- 3) Mengkoordinasikan kegiatan dan menggunakan sumber-sumber daya secara efisien agar dapat memberikan keuntungan yang maksimal.
- 4) Pembuatan jadwal yang tepat agar dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana kegiatan.
- 5) Membagi tugas sesuai dengan bidang keahlian masing-masing, mengkoordinasikan pekerjaan dengan bidang lain, menentukan jadwal setiap pekerjaan dan menentukan sasaran pekerjaan.

Gorton juga mendefinisikan tentang kegiatan pengoorganisasian

yang dilakukan kepala Madrasah yaitu perlunya memperhatikan pada saat penentuan dan pengaturan kegiatan; manusia, waktu, sumberdaya secara logis dan sistematis, kegiatan tersebut meliputi; (1) merumuskan tugas, (2) merumuskan keperluan sumberdaya dan mengukur waktu penyelesaian, (3) menyeleksi personil yang cakap untuk menyelesaikan tugas, (4) merumuskan dan menyerahkan tanggungjawab, (5) menghubungi pihak lain yang berkaitan dengan tugas serta identifikasi keperluan (6) spesifikasi hubungan kewenangan, (7) spesifikasi kegiatan supervisi, (8) penentuan kriteria evaluasi.⁴⁰

Kepala Madrasah selain merencanakan juga penting melakukan koordinasi, terkait dengan hal ini mengingat bervariasinya tugas dan pekerjaan yang harus dilakukan oleh guru dan personil Madrasah lainnya tentunya sangat memerlukan koordinasi dan pengarahan yang bijaksana sehingga dapat menghindarkan kemungkinan terjadinya persaingan yang tidak sehat antar bagian atau personil Madrasah, dan menghindari adanya kesimpangsiuran dan tumpang tindih kegiatan, mengingat banyaknya

⁴⁰ Gorton, R. A. *School Administration; Challenge and Opportunity for Leadership*, (Iowa: Wm. C. Brown Company Publishers, 1976) h. 126

tugas guru, selain mengajar, membimbing dan mendidik juga mengerjakan kegiatan administrasi kelas dan administrasi Madrasah.

Kegiatan evaluasi yang dilakukan oleh kepala Madrasah adalah langkah terakhir dalam proses administrasi sebagai alat untuk mengukur dan perbandingan dairpada hasil pekerjaan yang nyata dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai.

Menilai, didalam modul Pelatihan Pengawas Pendis dinyatakan sebagai kegiatan membandingkan hasil-hasil yang sebenarnya dengan yang dikehendaki dan merumuskan pendapat tentang perbuatan (*performance*) organisasi dan para anggotanya didasrkan pada perbandingan itu.⁴¹ Hasil penilaian tidak hanya ingin mengetahui pencapaian kinerja individu di dalam organisasi dan dibandingkan dengan standar yang ditetapkan, namun tindak lanjut/ *follow up* dari hasil evaluasi itu sendiri yang jauh lebih penting.

Kepala Madrasah mengadakan evaluasi kegiatan Madrasah sesuai jadwal yang telah direncanakan, kegiatan Madrasah meliputi kegiatan akademik dan kegiatan administrasi yang perlu untuk dilakukan evaluasi. Pelaksanaan evaluasi dapat meliputi kegiatan harian, mingguan, catur wulan, kegiatan semester dan kegiatan tahunan.

Tujuan dilakukannya evaluasi adalah: (1) untuk memperoleh dasar bagi pertimbangan pada akhir suatu periode kerja, apa saja yang telah

⁴¹ Departemen Agama RI, *Modul dan Model Pelatihan Pengawas Pendaits*, (Jakarta, Dirjen kelembagaan Agama Islam, 2002) , h. 45

dicapai, dan apa yang perlu mendapat perhatian khusus, (2) untuk menjamin cara kerja yang efektif dan efisien yang membawa organisasi kepada penggunaan sumberdaya pendidikan (manusia, tenaga, sarana prasarana dan biaya) secara efisien ekonomis, (3) untuk memperoleh fakta tentang kesulitan, hambatan, kemajuan, belajar dan sebagainya.⁴²

Evaluasi yang dilakukan kepala Madrasah bertujuan untuk mencari informasi terhadap sesuatu yang sedang dan sudah dilakukan/ dikerjakan dalam pelaksanaan program pendidikan di Madrasah. Tingkat keberhasilan suatu program dapat diukur dengan membandingkan hasil yang telah dicapai dengan target yang direncanakan. Hasil perbandingan itu menunjukkan tingkat efektivitas suatu program, selain itu evaluasi bertujuan untuk memperoleh informasi tentang kesulitan, hambatan, dan penyimpangan untuk diselesaikan dan ditindaklanjuti.

b. Ketrampilan Hubungan Manusia (*Human*)

Owens mengartikan hubungan manusia sebagai hubungan manusia secara formal di dalam organisasi dan hubungan manusia secara informal dalam organisasi informal. Benton secara lebih lengkap mengemukakan hubungan manusia menunjuk pada semua interaksi yang dapat terjadi diantar anggota masyarakat, konflik dan hubungan kerjasama dalam organisasi.⁴³

Stoner berpendapat bahwa ketrampilan hubungan manusia adalah kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, memahami orang lain

⁴² *Ibid.*, h. 47

⁴³ James AF. Stoner, *Op.cit.*, h. 20

dan mendorong orang lain, baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok, agar dapat bekerjasama dengan anggota organisasi lain dan memimpin kelompok kerjanya sendiri.⁴⁴

Ketrampilan hubungan manusia diperlukan pada semua tingkatan manajer dalam organisasi, baik manajer perusahaan maupun administrator pendidikan. Kossen, menyatakan hubungan manusia dapat didefinisikan sebagai telaah perilaku manusia dan antar hubungannya dalam organisasi dengan tujuan menggabungkan kebutuhan-kebutuahn dan sasaran-sasaran pribadi dengan kebutuhan-kebutuhan dan sasaran organisasi secara menyeluruh.⁴⁵

Seperti yang disebutkan Allah dalam al Qur'an.

اللَّهُ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

يَا أَيُّهَا

“Hai manusia, sesungguhnya Kami menjadikan kamu dari seorang laki-laki dan seorang wanita, dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya saling mengenal. Sesungguhnya orang mulia di antara kamu di sisi Allah adalah orang yang paling bertakwa. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui Lagi Maha Mengenal.

Higgins, J. M. Mengemukakan pendapat yang senada dengan pendapat sebelumnya yaitu: “ *the term human relations rerers literally to allinterctions among two or more people, the primary concrn of theis text is with those interctions that occur among people eithin a formal organization*”. Artinya: hubungan manusia menunjuk secara jelas interaksi antara dua atau lebih orang, sedangkan perhatian khusus konteks tersebut

⁴⁴ James AF Stoner, *Manajemen, Op.cit.*, h. 18

⁴⁵ *Ibid.*, h. 19

adalah hubungan manusia pada semua interaksi yang terjadi antara orang-orang didalam organisasi formal.⁴⁶

Kesimpulan yang dapat diambil dari uraian diatas bahwa hubungan manusia mengkaji perilaku manusia antar hubungannya dalam organisasi formal dengan tujuan untuk menyatukan kebutuhan dan sasaran pribadi dengan kebutuhan dan sasaran organisasi.

Pendapat Higgins (1982), ditinjau dari bentuk hubungan manusia didalam organisasi, terdapat 6 (enam) macam hubungan, yaitu; (1) hubungan individu dengan individu, (2) hubungan kelompok dengan kelompok, (3) hubungan individu dengan kelompok dan hubungan kelompok dengan individu (4) hubungan individu dengan organisasi dan hubungan organisasi dengan individu (5) hubungan kelompok dengan organisasi dan hubungan organisasi dengan kelompok (6) hubungan individu dengan dirinya sendiri.⁴⁷

Elemen pertama didalam lingkungan sebuah organisasi adalah orang-orang (manusia), tanpa orang-orang yang berinteraksi dan melaksanakan pekerjaan organisasi, maka tidak akan ada organisasi, agar dalam berinteraksi dapat berjalan secara harmonis dan terhindar dari konflik maka peranan manajer sangat diperlukan untuk mengoptimalkan unjuk kerja (kinerja) orang-orang yang terlibat dalam kegiatan organisasi dalam rangka mencapai tujuan.

Memahami kinerja dan perilaku individu harus mempertimbangkan berbagai variabel individu termasuk kemampuan, latar belakang dan

⁴⁶ Higgins, *Op. Cit.*, h. 4

⁴⁷ *Ibid.*, h. 13

variabel demografis, untuk menciptakan hubungan manusiawi antar individu, perlu memperhatikan latar belakang individu sebagai upaya membangun hubungan manusiawi dengan tujuan meningkatkan unjuk kerja individu dalam organisasi.

Herbert berpendapat, *“human skill constitutes the ability to work effectively as a group member and to build cooperative effort within the team led by the manager being able to work effectively with people, human skill involves self-awareness, communication, motivation, and understanding of other”*. Artinya, ketrampilan hubungan manusia merupakan kemampuan untuk bekerjasama secara efektif yang dilakukan oleh anggota dalam kelompok dan berusaha membangun kerjasama tim, ketrampilan hubungan manusia meliputi kesadaran diri, komunikasi, motivasi dan memahami hakekat manusia secara individu maupun kelompok.⁴⁸

Stoner berpendapat bahwa ketrampilan hubungan manusia adalah kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, memahami orang lain dan mendorong orang lain, baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok, agar dapat bekerjasama dengan anggota organisasi lain dan memimpin kelompok kerjanya sendiri.⁴⁹

⁴⁸ Herbert, Theodore T. *Dimension of Organizational Behavior* (New York: Macmillan Publishing, 1981), h. 34

⁴⁹ James AF. Stoner, *Manajemen, Op. Cit.*, h. 18

Kesimpulan yang dapat diambil dari keterangan diatas adalah bahwa hubungan manusiawi merupakan kemampuan untuk memahami manusia secara individu dan kelompok, kemampuan bekerjasama, berkomunikasi, memberikan motivasi kepada bawahan dan membangun kerjasama agar dapat meningkatkan kinerja dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Ketrampilan hubungan manusiawi dalam bidang pendidikan dapat dimaknai sebagai kemampuan kepala Madrasah untuk mendirikan sistem komunikasi dua arah yang terbuka dengan personil Madrasah dan anggota masyarakat lainnya untuk menciptakan kinerja guru yang baik.

Ketrampilan hubungan manusia secara jelas dikemukakan oleh Sergiovanni adalah: “ *Human skill refers to the school administrator’s ability to work effectively and efficienly with other on a one-to-one basis and group sttings. Its knoledge base includes and understanding of and facility for leadership, adult motivation, attitudional development, group dynamic, human needs, morale, conflict management, and the development of human resources*”. Artinya hubungan manusia adalah kemampuan administrator Madrasah untuk bekerja secara efektif dan efisien dengan orang perorang di dalam kelompok, termasuk kecakapan kepemimpinan, motivasi orang dewasa, mengembangkan sikap, dinamika kelompok, kebutuhan manusia, moral, manajemen konflik dan mengembangkan sumberdaya manusia.⁵⁰

Perspektif ini menunjukkan hubungan manusiawi dalam bidang pendidikan adalah seorang administrator Madrasah / kepala Madrasah untuk menciptakan komunikasi yang harmonis dengan personil Madrasah,

⁵⁰ Stoops, E & Johnson, *Op. Cit.*, h. 192

memotivasi, mengembangkan sikap, moral dan menyelesaikan konflik, mengetahui kebutuhan manusia dan mengembangkan sumberdaya manusia agar dapat meningkatkan kinerja guru untuk mencapai tujuan Madrasah. Soops dan Johnson mengemukakan bahwa ketrampilan hubungan manusia dapat membangun kerjasama tim, membangun semangat tim dan menyatukan individu kedalam kesatuan organisasi.

Campbell melakukan studi, sebagaimana dikutip Stoops dan Johnson, mengenai perilaku kepala Madrasah yang berkaitan dengan hubungan manusiawi dengan guru, ia menyimpulkan bahwa;

(1) menunjukkan semangat kerja dan memberikan bimbingan dan bantuan dalam pekerjaan, (2) berperilaku menyenangkan, menghormati guru, mempunyai integritas yang tinggi dan tegas dalam mengambil keputusan, (3) memberi penghargaan pada guru yang berprestasi, (4) memberikan dukungan semangat/ moral pada kerja guru dan bersikap tegas pada personil Madrasah, (5) mengatur Madrasah dengan baik, (6) menggunakan otoritasnya sebagai kepala Madrasah dengan penuh keyakinan dan teguh pendirian, (7) memberikan bimbingan secara individu kepada guru dalam pekerjaan, (8) menjernihkan permasalahan, (9) mengikutsertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan, (10) menghormati peraturan Madrasah, mendisiplinkan siswa dan tidak membebani tugas yang berat kepada guru.⁵¹

Olivia mengemukakan terkait dengan hubungan manusia, bagi kepala Madrasah adalah sebagai berikut; (1) menerima kritik yang konstruktif/ membangun, (2) menciptakan hubungan positif dengan guru,

(3) menciptakan dan memelihara hubungan yang positif dengan personil Madrasah lainnya, (4) menciptakan hubungan yang positif dengan masyarakat dan, (5) mendukung program Madrasah.⁵²

⁵¹ *Ibid.*, h. 195

⁵² *Ibid.*, h. 197

Prilaku hubungan manusia yang dilakukan oleh kepala Madrasah menurut pendapat diatas meliputi hal- hal sebagai berikut:

- 1) Menjalin hubungan kerjasama yang harmonis dengan para guru, karena dengan terbinanya hubungan kerjasama yang baik antara kepala Madrasah dengan dewan guru maka tujuan Madrasah akan dapat tercapai dengan mudah.
- 2) Menjalin komunikasi dengan dewan guru, karena komunikasi adalah hal yang sangat penting dan fital yang harus dilakukan oleh kepala Madrasah, agar program-program Madrasah dapat dipahami dan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya oleh guru.
- 3) Memberikan bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tugas guru, karena dengan bimbingan dan bantuan kepala Madrasah adalah sebagai upaya untuk dapat memperlancar pelaksanaan tugas guru dalam proses belajar mengajar.
- 4) Membangun semangat/ moral kerja dewan guru, karena bagi guru yang belum berhasil menyelesaikan tugasnya maka kewajiban kepala Madrasah adalah menumbuhkan kepercayaan diri kepada guru tersebut agar dapat berhasil dalam menyelesaikan tugasnya.
- 5) Memebrikan penghargaan kepada guru yang berprestasi, dengan penghargaan yang dilakukan oleh kepala Madrasah kepada guru yang berprestasi dan telah menyelesaikan tugasnya dengan usaha yang optimal, maka harapannya adalah guru tersebut dapat mempertahankan atau meningkatkan lagi prestasi yang telah diraihnya.

- 6) Menjernihkan segala permasalahan di Madrasah, karena Madrasah adalah salah satu institusi yang juga tidak luput dan tidak lepas dari berbagai masalah, maka agar masalah tersebut tidak berlarut-larut dan menjadi semakin kompleks maka kepala Madrasah harus segera mengidentifikasi masalah dan kemudian mencari solusi yang baik dan tepat.
- 7) Mengikutsertakan deana guru dalam merumuskan pengambilan keputusan, karena guru adalah pelaksana setiap keputusan Madrasah yang berkaitan dengannya, maka agar keputusan tersebut dapat diterima dan dapat dilaksanakan dengan baik oleh semua personil Madrasah maka guru harus dilibatkan dalam pengambilan keputusan, sehingga guru merasa keputusan tersebut bukan sebuah beban tetapi lebih kepada tanggung jawab karena guru ikut memutuskannya.
- 8) Menyelesaikan konflik di Madrasah, karena konflik yang bertentangan dengan tujuan Madrasah sangat patut untuk dihindarkan dan dihindarkan, namun demikian keberadaan konflik tidak selamanya dapat dihindarkan karenanya maka tugas kepala Madrasah adalah agar dapat mengelola konflik tersebut.
- 9) Menghormati peraturan Madrasah, karena tidak hanya guru yang harus menghormati dan melaksanakan peraturan Madrasah, siswa dan semua personil Madrasah harus taat kepada peraturan Madrasah, begitu juga kepala Madrasah juga termasuk didalamnya sehingga peraturan

Madrasah juga menjadi kewajiban yang harus dihormati oleh kepala Madrasah juga.

- 10) Menciptakan iklim kompetitif yang sehat antara guru, karena semua guru memiliki hak yang sama untuk mendapatkan promosi kenaikan gaji, kenaikan pangkat dan penghargaan lainnya, maka sudah menjadi sebuah keniscayaan bagi kepala Madrasah untuk dapat menciptakan suasana yang adil dan nyaman dalam memberikan penghargaan, sehingga kompetitif yang tidak sehat dapat dihindarkan.
- 11) Tidak membebani tugas tambahan yang berlebihan kepada guru, karena tugas yang diberikan secara berlebihan dapat membebani dan menurunkan semangat kerja guru, terlebih lagi jika pembagiannya tidak merata, akibatnya tugas tersebut tidak dapat diselesaikan dengan baik oleh guru yang bersangkutan.

Hubungan manusia menurut pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan merupakan kemampuan untuk memahami manusia secara individu dan kelompok, kemampuan bekerjasama, berkomunikasi, memberikan motivasi kepada bawahan dan membangun kerjasama agar dapat meningkatkan kinerja dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Ketrampilan hubungan manusia dalam bidang pendidikan dapat dimaknai sebagai kemampuan kepala Madrasah untuk mendirikan sistem komunikasi dua arah yang terbuka dengan personil Madrasah dan anggota masyarakat lainnya untuk menciptakan suasana kepercayaan terhadap Madrasah dan untuk meningkatkan kinerja.

c. Ketrampilan Teknikal

Semakin tinggi kedudukan seseorang di dalam organisasi, pengetahuan yang dituntut adalah pengetahuan yang memungkinkan berfikir secara generalis, sebaliknya semakin rendah kedudukan manajerial seseorang, pengetahuan yang diharapkan diterapkannya semakin bersifat spesialisik dan teknis karena lebih menjurus pada pelaksanaan berbagai kegiatan operasional.⁵³

Stoner berpendapat, bahwa manajer membutuhkan ketrampilan teknis yang cukup untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu yang menjadi tanggungjawabnya, ketrampilan teknis yaitu kemampuan untuk menggunakan alat-alat, prosedur dan teknis suatu bidang khusus.⁵⁴

Kepala Madrasah sebagai pemimpin puncak di Madrasah (*chief executive officers*) selain mempunyai kemampuan merencanakan, mengorganisasikan dan mengevaluasi program Madrasah juga mampu berkomunikasi dengan personil Madrasah serta mampu meaksanakan tugas-tugas yang bersifat teknis.⁵⁵

Ketrampilan teknis yang dibutuhkan oleh kepala Madrasah meliputi kemampuan untuk menggunakan alat-alat pengajaran, meliputi

⁵³ Sondang P. Siagian, *Op. cit.*, h. 10

⁵⁴ James AF Stoner, *Op.cit.*, h. 18

⁵⁵ Dubin, E. Andrew, *The principle as Chief Exutve Officer*, (Bristol: The Falmer Press, 1991), h. 57

prosedur yang harus dilakukan untuk melaksanakan suatu proses pembelajaran.

Megginson mengemukakan pendapat yang senada, beliau menyatakan bahwa ketrampilan teknis meliputi kemampuan menggunakan pengetahuan, alat-alat dan teknik-teknik dari bidang disiplin khusus, seperti pembuatan pelaporan produksi.⁵⁶

Terry mengemukakan pendapat yang seirama, bahwa ketrampilan teknis meliputi keahlian dalam hal menggunakan suatu aktifitas spesifik yang meliputi sesuatu proses, prosedur dan teknik. Ketrampilan teknis memungkinkan orang yang bersangkutan untuk melaksanakan mekanisme yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan khusus.⁵⁷

Kesimpulan yang dapat diambil dari beberapa pendapat diatas adalah bahwa ketrampilan teknis meliputi kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang manajer yang menyangkut prosedur, metode, menggunakan alat-alat, teknik-teknik dan proses yang diperlukan untuk melaksanakan tugas khusus serta mampu mengajarkan kepada bawahannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Herbert mengemukakan pendapat yang lebih lengkap, bahwa ketrampilan teknis berhubungan dengan metode-metode, proses, teknik atau prosedur-prosedur pada beberapa kegiatan khusus. Hal itu meliputi

⁵⁶ Hersey, P. & Blanchard, K. H., *Manajemen Perilaku Organisasi; Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, (terjem.) (Jakarta: Agus Dharma, Erlangga, 1992), h. 73

⁵⁷ *Ibid.*, h. 82

pengetahuan yang bersifat khusus dan kemampuan untuk menganalisis masalah-masalah dan situasi secara bersamaan dan dapat bekerja dengan menggunakan alat-alat dan teknis dalam bidang tertentu.⁵⁸

Ketrampilan teknis dalam bidang pendidikan meliputi kemampuan kepala Madrasah dalam menanggapi dan memahami serta cakap dalam menggunakan metode-metode, proses, prosedur dan teknik dalam bidang pendidikan, termasuk yang bukan bidang pengajaran, yaitu pengetahuan tentang keuangan, pelaporan, penjadwalan dan pemeliharaan. Ketrampilan teknis meliputi kemampuan kepala Madrasah untuk mengkomunikasikan, menyediakan, menggunakan pelaporan keuangan dan menggunakan peralatan pelajaran, membuat program pengajaran.

Kesimpulan yang dapat diambil dari uraian pendapat di atas adalah bahwa ketrampilan teknis dalam bidang pendidikan meliputi kemampuan kepala Madrasah untuk memahami serta kecakapan yang harus dimiliki dalam kegiatan menggunakan metode, proses, prosedur pembelajaran dan membuat program pembelajaran, membuat laporan, pembuatan jadwal pelajaran, pemeliharaan Madrasah serta penggunaan keuangan.

Sutisna (1993) mengemukakan bentuk kegiatan kepala Madrasah yang bersifat teknis ialah; (1) kepala Madrasah menjalankan supervisi kepada guru di kelas, (2) kepala Madrasah mengevaluasi dan merevisi

⁵⁸ Herbert, *Op. Cit.*, h. 36

program pengajaran guru, (3) kepala Madrasah membuat program pelaksanaan kegiatan pengajaran dengan menghubungkan kurikulum dengan waktu, fasilitas dan personi yang ada, (4) kepala Madrasah mengevaluasi program evaluasi siswa, (5) mengkoordinasi penggunaan alat pengajaran, (6) membantu guru dalam mendiagnosa kesulitan belajar siswa, (7) membantu guru dalam perbaikan pengajaran, (8) mengatur dan mengawasi tata tertib siswa, (9) menyusun anggaran belanja Madrasah, (10) menetapkan spesifikasi dan inventarisasi pembekalan dan perlengkapan, (11) melaksanakan administrasi Madrasah berupa laporan kegiatan Madrasah, (12) mengatur fasilitas fisik Madrasah, meliputi operasionalisasi pemeliharaan gedung, halaman dan pengendalian keamanan.

Ketrampilan teknis yang diperlukan kepala Madrasah adalah yang erat kaitannya dengan aplikasi pengetahuan; tentang cara pengelolaan kelas, penggunaan metode pembelajaran, teknik evaluasi siswa, teknik pembuatan satuan acara pembelajaran, teknik-teknik pengelolaan sarana dan prasarana serta teknik mengarahkan dan membina guru-guru di Madrasah.

Keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala Madrasah adalah keterampilan yang terbagi menjadi tiga macam yaitu:

- 1) keterampilan teknis (*technical skill*)
- 2) keterampilan hubungan manusia (*humanrelation skill*),

3) keterampilan konseptual (*conceptual skill*).

I. Keterampilan Teknis (*Technical Skill*)

Keterampilan teknis adalah keterampilan menerapkan pengetahuan teoritis ke dalam tindakan-tindakan praktis, keterampilan dalam menggunakan metode, teknik, prosedur atau prakarsa melalui taktik yang baik, atau menyelesaikan tugas-tugas secara sistematis. Keterampilan teknis yaitu kemampuan kepala Madrasah dalam menanggapi dan memahami serta cakap menggunakan metode-metode termasuk yang bukan pengajaran, yaitu pengetahuan keuangan, pelaporan, penjadwalan dan pemeliharaan. Keterampilan-keterampilan teknis antara lain adalah:

1. Kemampuan menyusun program
2. Kemampuan menyusun data statistik Madrasah
3. Keterampilan membuat keputusan dan merealisasikannya
4. Keterampilan menata ruang
5. Keterampilan membuat surat, dan lain-lain.⁵⁹

Dalam ayat alquran dijelaskan

وكرها وظللهم

يسجد

Hanya kepada Allah-lah tunduk segala yang di langit dan di bumi secara sukarela atau terpaksa (QS Al-Ra'd[13]: 15).

II. Keterampilan Berkomunikasi (*Human Relations Skill*)

Keterampilan merupakan kegiatan yang sangat penting dalam berorganisasi. Hasil penelitian seorang pakar komunikasi menyimpulkan bahwa

⁵⁹Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, (Bandung: Alfabeta, 2009) h.28.

75%-90% waktu kerja digunakan pemimpin atau manajer untuk berkomunikasi,⁶⁰ makin baik komunikasi mereka, makin baik pula kemungkinan kerjasama mereka. Komunikasi yang efektif menuntut rasa saling: menghormati, percaya, terbuka dan tanggung jawab. Seorang kepala madrasah melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian semuanya melalui komunikasi kepada bawahannya. Demikian juga pemberian tugas-tugas seperti administrasi:

- a. Peserta didik
- b. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan
- c. Keuangan
- d. Sarana dan prasarana
- e. Hubungan Madrasah dengan masyarakat
- f. Layanan-layanan khusus

Semua itu dilakukan melalui komunikasi.

- a. Konsep dasar Komunikasi

Komunikasi ialah proses menyampaikan atau penerimaan pesandari satu orang kepada orang lain baik langsung maupun tidak langsung, baik tertulis, lisan maupun isyarat. Seorang yang melakukan komunikasi disebut Komunikator dan orang yang diajak berkomunikasi disebut komunikan sedangkan orang yang mampu berkomunikasi disebut komunikatif⁶¹

⁶⁰ Drs. Daryanto, Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran (Yogyakarta Gava media 2011) hal. 110

⁶¹ Ibid hal 111

Proses komunikasi meliputi serangkaian kegiatan sistematis, proses komunikasi yang efektif terjadi jika pesan yang disampaikan cocok dengan yang diterima oleh penerima

Seorang komunikator yang efektif akan melakukan hal-hal berikut:

- a. Mempelajari bagaimana memahami motivasi pihak lain
- b. Menangani konflik dengan strategi yang tepat
- c. Mempelajari bagaimana memperkuat hubungan
- d. Membangun jaringan di dalam dan di luar tempat kerja
- e. Membangun kepercayaan dengan orang lain

Keterampilan berkomunikasi merupakan kemampuan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan keterampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak. Dalam berkomunikasi akan melahirkan suasana kooperatif yang menciptakan kontak manusiawi antar-pihak yang terlibat.

Keterampilan berkomunikasi ini antara lain adalah :

1. Keterampilan menempatkan diri dalam kelompok
2. Keterampilan menciptakan kepuasan pada diri bawahan
3. Sikap terbuka terhadap kelompok kerja
4. Kemampuan memotivasi bawahan
5. Penghargaan terhadap nilai-nilai etis
6. Pemerataan tugas dan tanggung jawab
7. Itikad baik, adil, menghormati, dan menghargai orang lain.⁶²

⁶²*Ibid*, h. 29

Perilaku kepala Madrasah yang berkaitan dengan keterampilan komunikasi di Madrasah menurut pendapat Campbell yang dikutip oleh Stoops dan Johnson (1967) adalah sebagai berikut:

1. Menunjukkan semangat kerja dan memberikan bimbingan dan bantuan dalam pekerjaan
2. Berperilaku menyenangkan, menghormati guru, mempunyai integritas yang tinggi dan tegas dalam mengambil keputusan
3. Memberi penghargaan pada guru yang berprestasi
4. Memberikan dukungan semangat/ moral kerja guru dan bersikap tegas kepada personil Madrasah
5. Mengatur Madrasah secara baik
6. Menggunakan otoritasnya sebagai kepala Madrasah dengan penuh keyakinan dan teguh pendirian
7. Memberikan bimbingan secara individu kepada guru dalam pekerjaan
8. Menyelesaikan permasalahan
9. Menghormati peraturan Madrasah, mendisiplinkan siswa dan tidak membebani tugas yang berat kepada guru.⁶³

III. Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skill*)

Keterampilan konseptual adalah kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori-teori, melakukan aplikasi, melihat kecenderungan berdasarkan kemampuan teoritis dan yang dibutuhkan di dalam dunia kerja.

⁶³M Gorky Sembiring. *Menjadi Guru Sejati*. (Yogyakarta: Best Publisher. 2009). h.39.

Kepala Madrasah atau para pengelola satuan pendidikan dituntut dapat memahami konsep dan teori yang erat hubungannya dengan pekerjaan. Keterampilan-keterampilan konseptual diantaranya:

1. Melihat Madrasah sebagai suatu keseluruhan
2. Merencanakan perubahan
3. Merancang tujuan Madrasah
4. Membuat penilaian secara tepat tentang efektivitas kegiatan Madrasah
5. Mengkoordinasikan program secara harmonis.⁶⁴

Seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai suatu kesuksesan dan tujuan yang diinginkan. Macam-macam sifat kondusif yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin sebagai berikut :

- a. Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup untuk mengendalikan suatu organisasi yang dipimpinnya.
- b. Memfungsikan keistimewaan yang lebih dibanding orang lain,
- c. Memahami kebiasaan dan bahasa orang lain yang menjadi tanggung jawabnya
- d. Mempunyai karisma atau wibawa dihadapan manusia atau orang lain
- e. Konsekwen dengan kebenaran dan tidak mengikuti hawa napsu
- f. Bermuamalah dengan lembut dan kasih sayang terhadap bawahannya, agar orang lain simpati kepadanya.

⁶⁴Wahyudi, *Op Cit*, h. 30.

g. Bermusyawarah dengan pengikutnya dengan meminta pendapat dari segala pengalaman mereka.⁶⁵

Sifat-sifat seorang pemimpin di atas dijelaskan dalam Al-Qur'an surat Al-baqarah ayat : 247 berkaitan memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup untuk mengendalikan suatu organisasi yang dipimpinnya:

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ
الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ
أَصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَن
يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٤٧﴾

Artinya: "Nabi mereka mengatakan kepada mereka: "Sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu." mereka menjawab: "Bagaimana Thalut memerintah Kami, Padahal Kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?" Nabi (mereka) berkata: "Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang Luas dan tubuh yang perkasa." Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Allah Maha Luas pemberian-Nya lagi Maha mengetahui.⁶⁶

Dalam Al-Qur'an surat Ibrahim ayat 4 berkaitan dengan memahami kebiasaan dan bahasa orang lain yang menjadi tanggung jawabnya

⁶⁵ Ibid., h. 279

⁶⁶ Depag RI., *Op.cit.*, h. 40

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَّسُولٍ إِلَّا بِلِسَانٍ قَوْمِهِ لِيُبَيِّنَ لَهُمْ فَيُضِلَّ اللَّهُ مَنْ يَشَاءُ
وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ﴿٤١﴾

Artinya: “Kami tidak mengutus seorang rasulpun, melainkan dengan bahasa kaumnya, supaya ia dapat memberi penjelasan dengan terang kepada mereka. Maka Allah menyesatkan siapa yang Dia kehendaki, dan memberi petunjuk kepada siapa yang Dia kehendaki. dan Dia-lah Tuhan yang Maha Kuasa lagi Maha Bijaksana”.⁶⁷

Dalam Al-Qur'an surat Hud, ayat : 91 sifat pemimpin yang mempunyai karisma atau wibawa dihadapan manusia atau orang lain.

قَالُوا يَشْعَبُ مَا نَفَقَهُ كَثِيرًا مِمَّا تَقُولُ وَإِنَّا لَنَرُّكَ فِيْنَا ضَعِيفًا وَلَوْلَا
رَهْطُكَ لَرَجَمْنَاكَ وَمَا أَنتَ عَلَيْنَا بِعَزِيزٍ ﴿٩١﴾

Artinya: “Mereka berkata: "Hai Syu'aib, Kami tidak banyak mengerti tentang apa yang kamu katakan itu dan Sesungguhnya Kami benar-benar melihat kamu seorang yang lemah di antara kami; kalau tidaklah karena keluargamu tentulah Kami telah merajam kamu, sedang kamupun bukanlah seorang yang berwibawa di sisi kami.”⁶⁸

Dalam Al- Qur'an surat Shad ayat: 26, konsekwen dengan kebenaran dan tidak mengikuti hawa napsu

يَسْأَلُونَكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ
وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ
اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٢٦﴾

⁶⁷ Ibid., h. 255

⁶⁸ Ibid., h. 232

Artinya: *“Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan”*.⁶⁹

Dalam Al-Qur'an surat Ali-Imran ayat;159 tentang sifat pemimpin harus bermuamalah dengan lembut dan kasih sayang terhadap bawahannya, agar orang lain simpati kepadanya,.

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لَئِن لَّهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: *“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu⁷⁰. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada*

⁶⁹ Ibid, h. 454

⁷⁰ Maksudnya: urusan peperangan dan hal-hal duniawiyah lainnya, seperti urusan politik, ekonomi, kemasyarakatan dan lain-lainnya.

*Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.*⁷¹

Pemimpin merupakan jabatan yang paling istimewa, sebab organisasi apapun dipersyaratkan harus memiliki kelebihan yang menyangkut pengetahuan, kemampuan, keterampilan, tingkah laku, pengalaman yang lebih dibanding orang lain. Para pemimpin juga dibebankan berbagai tingkah laku yang serba baik, serba memberi contoh, selalu menjadi tumpuan dan harapan, serba bertanggung jawab atas segala perbuatannya atau bawahannya.

Secara ideal (*das sollen*) figur seorang pemimpin adalah figur yang hampir sempurna, sehingga tidak semua orang yang jadi pemimpin dapat memenuhinya. Pada umumnya, seorang memiliki kelebihan-kelebihan tertentu juga kekurangan dan kelemahan. Masyarakat berharap para pemimpin setidaknya memiliki banyak kelebihan dengan sedikit kekurangan dan kelemahan.

2. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala Madrasah adalah seorang manager, yaitu orang yang melaksanakan/mengelola management madrasah.⁷² kepala madrasah harus mampu me-manage unsur manusia dengan sebaik-baiknya untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Dalam hal ini, kepala madrasah tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat oprasional madrasah, tetapi mengambil keputusan menentukan kebijakan dan menggerakan orang lain untuk melaksanakan keputusan kepala

⁷¹ Depag RI., *Op.,cit.*, h. 71

⁷² Of cit.hal 168

madrasah yang telah diambil sesuai dengan kebijakan yang telah digariskan dalam program kerja.

3. Mengembangkan

Pengertian Pengembangan Menurut Drs. Iskandar Wiryokusumo M.sc. pengembangan adalah upaya pendidikan baik formal maupun non formal yang dilaksanakan secara sadar, berencana, terarah, teratur, dan bertanggung jawab dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, dan mengembangkan suatu dasar kepribadian yang seimbang, utuh dan selaras, pengetahuan dan ketrampilan sesuai dengan bakat, keinginan serta kemampuankemampuannya, sebagai bekal untuk selanjutnya atas prskarsa sendiri menambah, meningkatkan dan mengembangkan dirinya, sesame, maupun lingkungannya ke arah tercapainya martabat, mutu dan kemampuan manusiawi yang optimal dan prbadi yang mandiri.

Menurut Prof. Dr. H. M. Arifin, Med. Berpendapat bahwa pengembangan bila dikaitkan dengan pendidikan berarti suatu proses perubahan secara bertahap kearah tingkat yang berkecenderungan lebih tinggi dan meluas dan mendalam yang secara menyeluruh dapat tercipta suatu kesempurnaan atau kematangan.

Pimpinan madrasah dituntut untuk melakukan langkah-langkah kearah perwujudan visi madrasah: agamis, berkualitas, dan beragam. Langkah-langkah tersebut diantaranya dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Membangun kepemimpinan madrasah yang kuat dengan meningkatkan koordinasi, menggerakkan semua komponen madrasah, menyinergikan semua potensi, merangsang perumusan tahapan-tahapan perwujudan visi dan misi madrasah.

- b. Menjalankan manajemen madrasah yang terbuka dalam pengambilan keputusan dan penggunaan keuangan madrasah.
- c. Mengembangkan tim kerja yang solid, cerdas dan dinamis.
- d. Mengupayakan kemandirian madrasah untuk melakukan langkah terbaik bagi madrasah.
- e. Menciptakan proses pembelajaran yang efektif.

Dalam hal Perencanaan pengembangan madrasah dapat di bagi dlm beberapa bidang antara lain:

1. Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan

- a. Madrasah menyusun program pendayagunaan pendidikan dan tenaga pendidikan.
- b. Program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan :
 - 1. Disusun dengan memperhatikan Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan.
 - 2. Dikembangkan sesuai dengan mdrasah, termasuk pembagian tugas, mengatasi bila terjadi kekurangan tenaga, menentukan system penghargaan, dan pengembangan profesi bagi setiap pendidik dan tenaga kependidikan serta menerapkannya secara professional, adil dan terbuka.
- c. Pengangkatan pendidik dan tenaga kependidikan tambahan dilaksanakan oleh penyelenggara madrasah.
- d. Madrasah perlu mendukung upaya :
 - 1. Promosi pendidik dan tenaga kependidikan berdasarkan asas kemanfaatan, kepatutan, dan profesionalisme.
 - 2. Pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan yang diidentifikasi secara sistematis sesuai dengan aspirasi individu, kebutuhan kurikulum dan madrasah.
 - 3. Penempatan tenaga kependidikan di sesuaikan dengan kebutuhan baik jumlah maupun kualifikasinya dengan menetapkan prioritas.

4. Mutasi tenaga kependidikan dari satu posisi ke posisi lain didasarkan pada analisis jabatan dengan di ikuti orientasi tugas oleh pimpinan tertinggi madrasah yang di lakukan setelah 4 tahun, tetapi bias di perpanjang berdasarkan alasan yang dapat di pertanggung jawabkan, sedangkan untuk tenaga kependidikan tambahan tidak ada mutasi.

e. Madrasah mendayagunakan :

1. Kepala madrasah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pimpinan pengelolaan madrasah.
2. Wakil kepala Madrasah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pembantu kepala madrasah.
3. Guru melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai agen pembelajaran yang memotivasi, memfasilitasi, mendidik, membimbing, dan melatih peserta didik sehingga menjadi manusia bermutu dan mampun mengaktualisasikan potensi kemanusiaannya secara optimum.
4. Konselor melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam memberikan layanan dan bimbingan dan konseling kepada pendidik.
5. Tenaga administrasi melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam menyelenggarakan pelayanan administrative.

Pendidikan yang berkualitas merupakan pondasi untuk mencetak sumber daya manusia yang sesuai dengan perkembangan masyarakat dan kebutuhan pembangunan. Karakteristik lulusan yang baik memasyarakatkan proses belajar mengajar yang baik. Oleh karena itu dibutuhkan tenaga pendidik (guru) profesional yang bekerja dengan kinerja yang tinggi.

Dalam hal perencanaan Bapak Riyono S.Ag,M.Pd.I melakukan rekrutmen tenaga pendidik yang handal untuk menunjang pengembangan madrasah khususnya peningkatan kualitas dan mutu pendidikan di MIN 3 Lampung Utara⁷³

⁷³ Hasil Wawancara Bpk Riyono S.Ag.M.Pd.I tanggal 25 januari 2017

Ada tiga jenis keterampilan pokok yang harus dimiliki oleh kepala Madrasah sebagai pemimpin pendidikan dalam meningkatkan kinerja guru yaitu keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan berkomunikasi (*human relations skill*), dan keterampilan konseptual (*conceptual skill*).

2. Bidang Sarana dan Prasarana

- a. Madrasah menetapkan kebijakan program secara tertulis mengenai pengelolaan sarana dan prasarana.
- b. Program pengelolaan sarana dan prasarana mengacu pada standar sarana dan prasarana dalam hal :
 1. Merencanakan, memenuhi, dan mendayagunakan sarana dan prasarana pendidikan.
 2. Mengevaluasi dan melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana agar tetap berfungsi mendukung proses pendidikan.
 3. Melengkapi fasilitas pembelajaran dalam setiap tingkat kelas di madrasah.
 4. Menyusun skala prioritas pengembangan fasilitas pendidikan sesuai dengan tujuan pendidikan dan kurikulum masing- masing tingkat.
 5. Pemeliharaan semua fasilitas fisik dan peralatan dengan memperhatikan kesehatan dan keamanan lingkungan.
- c. Seluruh program pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan disosialisasikan kepada pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik.
- d. Pengelolaan fasilitas fisik untuk kegiatan ekstra kurikuler disesuaikan dengan perkembangan kegiatan ekstra kurikuler peserta didik dan mengacu pada standar sarana dan prasarana.

3. Bidang Keuangan dan Pembiayaan

- a. Madrasah menyusun pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional yang mengacu pada standar pembiayaan.
- b. Pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional madrasah mengatur :
 1. Sumber pemasukan, pengeluaran, dan jumlah dana yang di kelola.

2. Penyusunan dan pencarian anggaran, serta penggalangan dana di luar dana investasi dan operasional.
 3. Kewenangan dan tanggung jawab kepala madrasah dalam membelanjakan anggaran pendidikan sesuai dengan peruntukannya.
 4. Pembukuan semua penerimaan dan pengeluaran serta penggunaan anggaran untuk di laporkan kepada komite madrasah dan institusi di atasnya.
- c. Pedoman pengelolaan investasi dan operasional madrasah di sosialisasikan kepada seluruh warga madrasah untuk menjamin tercapainya pengelolaan dana secara transparan.

C. Hasil Penelitian yang Relevan

1. Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Untuk Menciptakan Madrasah Yang Bermutu Penelitian di SDIT Sabilul Huda dan SDIT Sains al-Farabi

Rekomendasi yang dikemukakan oleh peneliti berkaitan dengan peran kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru untuk menciptakan Madrasah yang bermutu di SDIT Sabilul Huda Kota Cirebon dan SDIT Sains al-Farabi Kabupaten Cirebon. sebagai berikut:

1. Madrasah Dasar Islam Terpadu merupakan lembaga formal yang menjadi pintu pertama dalam pembentukan karakter (character building) peserta didik tentunya harus mampu melakukan Holistik Vol 12 Nomor 01, Juni 2011/1433 H Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Untuk Menciptakan Madrasah Yang Bermutu -50- need assessment yang cermat sebelum menyusun rencana dan program Madrasah.

2. Dalam merumuskan visi dan misi disesuaikan dengan daya dukung, melibatkan guru dan komite Madrasah, visi dan misi harus realistis, dapat dilaksanakan dan dapat diukur keberhasilannya.
3. Kepala Madrasah sebagai pucuk pimpinan di Madrasah harus mampu membuka diri dari perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik. Hal ini kepala Madrasah dapat mengakses informasi sebanyak-banyaknya tentang perkembangan dunia pendidikan dan melakukan internalisasi dari informasi tersebut yang menunjang penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas.
4. Kinerja guru merupakan tugas profesional yang menuntut kompetensi yang lebih dari yang dimiliki sekarang. Artinya kinerja guru di kedua SDIT tersebut menjadikan siswa menjadi pusat belajar (centered student), yaitu dimulai dari guru itu sendiri yang senantiasa meng-update dan meng-upgrade pengetahuan yang sudah ada, dengan memakai metode dan cara yang berbeda salah satunya dengan menerapkan proses belajar e-learning.
5. Kepala Madrasah dalam melaksanakan penatakelolaan Madrasah agar melihat potensi-potensi yang ada dilingkungan luar Madrasah. Ide, gagasan dan saran dari luar Madrasah dibuka seluas-luasnya untuk kemajuan Madrasah, karena pada akhirnya masyarakat sendiri yang akan memberikan penilaian dan image terhadap Madrasah tersebut.
6. Kepala Madrasah agar menerima dengan suka hati atas perubahan yang diinginkan oleh masyarakat Madrasah dan masyarakat di luar Madrasah, untuk kemajuan Madrasah. Kerjasama dengan komite Madrasah secara harmonis dan sinergi harus dilakukan oleh seorang kepala Madrasah.

7. Berdasarkan hasil penelitian melalui analisa kekuatan (strength), kelemahan (weaknesses), tantangan (threat) dan peluang (opportunities), maka disarankan agar kekuatan manajemen SDIT Sabilul Huda diarahkan pada upaya mempersiapkan para siswa sebagai generasi bangsa memiliki kemampuan dan keunggulan bidang akademik yang ditunjang kecakapan non akademik serta pembinaan akhlak islami/nilai-nilai religius. Di Holistik Vol 12 Nomor 01, Juni 2011/1433 H Asep Kurniawan -51- SDIT Sains al-Farabi harus mempromosikan Madrasah menjadi Madrasah unggulan dalam ilmu-ilmu kealaman dengan tidak terlepas dari nilai-nilai religious.
8. Pemerintah Daerah melalui Dinas Pendidikan Kota dan Kabupaten Cirebon sudah sepantasnya dapat membantu melengkapi fasilitas yang dibutuhkan Madrasah tersebut sesuai dengan kondisi dan kebutuhannya di luar dana BOS, untuk mendorong dan mewujudkan kualitas Madrasah sebagai SDIT yang bermutu yang dapat dibanggakan oleh pemerintah dan masyarakat. Terlebih masyarakat sangat menggantungkan peran pendidikan dari SDIT bagi pembekalan nilai-nilai keagamaan selain nilai-nilai akademis di tengah-tengah pengaruh perubahan jaman dan globalisasi terutama dalam menangkal aspek-aspek negatifnya.
9. Pengawas harus proaktif dalam menjalankan tugasnya dan tidak membedakan pengawasan yang dilakukan pada semua Madrasah baik negeri maupun swasta.

10. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk melengkapi dan menyempurnakan penemuan ini. Dalam rangka memberikan sumbangsih pemikiran manajemen pendidikan terutama di Madrasah dasar.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode dan Prosedur Penelitian

Metode penelitian ini menggunakan metode kualitatif, Metode ini sering juga disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (natural setting) disebut juga sebagai metode etnographi, karena pada awalnya metode ini lebih banyak digunakan untuk penelitian bidang antropologi budaya; disebut juga sebagai metode kualitatif, karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif.

Metode Penelitian Kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan) analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.⁷⁴

Metode kualitatif digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam, suatu data yang mengandung makna. Makna adalah data yang sebenarnya, data yang pasti yang merupakan suatu nilai dibalik data yang tampak. Oleh karena itu dalam penelitian kualitatif tidak menekankan generalisasi, tetapi lebih menekankan pada makna. Yang menjadi instrumennya adalah peneliti itu sendiri.⁷⁵

Prosedur penelitian adalah langkah-langka yang digunakan sebagai alat untuk mengumpulkan data dan menjawab pertanyaan–pertanyaan dalam penelitian.

⁷⁴ Prof.Dr.Sugiono, memahami metode penelitian kualitatif, hal 1

⁷⁵ Sugiono, *Metode Penelitian Manajemen*, (Bandung : Alfabeta, 2015) h. 38

Didalam prosedur penelitian ini, penulis membahas tentang data dan sumber data, teknik dan prosedur pengumpulan data, prosedur analisis data dan pemeriksaan keabsahan data.⁷⁶

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan pada MIN 3 Lampung Utara.

2. Waktu Penelitian

Waktu pelaksanaan penelitian akan dilaksanakan pada tanggal 3 Januari samapai dengan 31 juli 2017.

C. Data dan Sumber Data

Dalam penelitian kualitatif ini pemilihan narasumber dilakukan menggunakan teknik *Purposive Sampling*. *Purposive Sampling* adalah pemilihan siapa subjek yang ada dalam posisi terbaik untuk memberikan informasi, dan dalam penelitian ini informan yang ditunjuk adalah orang yang benar-benar memahami tentang penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil pada Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan, sehingga mampu memberika data secara maksimal, sebagai langkah pertama penulis memiliki *key informan* yaitu orang yang paling berkompeten pada Madrasah Negeri 3 Lampung Utara yaitu Kepala MIN3 Lampung Utara sedangkan yang menjadi *informan* yaitu dewan guru serta pengawas dilingkungan kementerian Agama kabupaten Lampung Utara.

⁷⁶ Program Pascasarjana IAIN Raden Intan Lampung, *Buku Panduan Penulisan Tesis dan Desertasi*, (Bandar Lampung, 2016) h.11

Adapun jenis data yang dibutuhkan penulis dalam penelitian lapangan ini adalah data primer dan data sekunder yang bersifat kualitatif diantaranya:

1. Data Primer adalah data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli yang dalam hal ini diperoleh atau dikumpulkan dari lapangan yang orang yang melakukan penelitian dalam atau yang bersangkutan yang memerlukan. Data diperoleh langsung dari informan atau narasumber yang dianggap mengetahui serta dapat dipercaya untuk menjadi sumber data melalui wawancara. Dalam hal ini adalah kepala madrasah, guru, pengawas dan juga masyarakat/ wali murid MIN 3 Lampung Utara
2. Data Sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan dari sumber yang telah ada. Data tersebut diperoleh dari perpustakaan dokumen, buku-buku ilmiah, laporan penelitian, karangan-karangan ilmiah, catatan kuliah, dan sumber-sumber tertulis yang berkaitan dengan Keterampilan kepala madrasah meningkatkan kualitas guru.

D. Teknik Dan Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah pencatatan peristiwa-peristiwa atau hal-hal atau keterangan-keterangan atau karakteristik-karakteristik sebagian atau elemen yang akan menunjang atau mendukung penelitian. Pengumpulan dapat dilakukan dengan menggunakan teknik-teknik tertentu. Pengumpulan data yang ada di lapangan penulis menggunakan beberapa metode adalah sebagai berikut :

1. Observasi

Dalam observasi ini, peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Sambil melakukan pengamatan, peneliti ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data dan ikut merasakan suka dukanya. Dengan observasi partisipasi ini, maka data yang diperoleh akan lebih lengkap, tajam dan sampai mengetahui pada tingkat makna dari setiap perilaku yang nampak.⁷⁷

2. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), cerita, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Dokumen berbentuk karya misalnya karya seni yang dapat berupa gambar, patung, film dan lain-lain.

3. Wawancara (*interview*)

Wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Teknik ini dilakukan untuk mengetahui proses penilaian kinerja pada Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan.

4. Triangulasi (gabungan)

⁷⁷ Sugiono. Metode Penelitian Manajemen. Bandung. Alfabet. 2015. Halm.

Trianggulasi adalah teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber yang telah ada, maka sebenarnya penelitian mengumpulkan data sekaligus menguji kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data. Tujuan dari trigulasi bukan untuk mencari kebenaran tentang beberapa fenomena, tetapi lebih pada peningkatan pemahaman peneliti terhadap apa yang telah ditemukan.

Data yang telah terkumpul kemudian diolah yang dilakukan beberapa cara sebagai berikut⁷⁸ :

1. Pemeriksaan data (*editing*), adalah mengoreksi apakah data yang terkumpul sudah cukup lengkap, sudah benar dan sudah sesuai/relevan dengan masalah. Mengedit merupakan pemeriksaan daftar pertanyaan yang telah diserahkan oleh pengumpul data. Editing bertujuan untuk mengurangi kesalahan atau kekurangan yang ada didalam daftar pertanyaan yang sudah diselesaikan sampai sejauh mungkin. Editing merupakan kegiatan yang dilaksanakan setelah peneliti selesai menghimpun data lapangan.
2. Penandaan data (*coding*) adalah memberi catatan atau tanda yang menyatakan jenis sumber data (buku literatur, undang-undang, dokumen) pemegang hak cipta (nama penulis, tahun terbit) atau urutan rumusan masalah. *Coding* maksudnya adalah data yang diedit diberi identitas

⁷⁸ Wagianto, *Implementasi Fungsi Lembaga Arbitase syariah Dalam Penyelesaian sengketa perbankan di pengadilan agama kelas IA Tanjung Karang (Analisis dan perspektif UU No. 16 Tahun 2011 tentang bantuan hukum)*, (Bandar Lampung : LP2M IAIN Raden Intan Lampung, 2015) h.93-96

sehingga memiliki arti tertentu pada saat analisis. Coding merupakan kegiatan mengklasifikasi jawaban-jawaban dari data lapangan dalam penelitian implementasi proses penilaian prestasi kerja pada Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan ke dalam kategori-kategori.

3. Rekonstruksi data (*reconstructing*) adalah menyusun ulang data secara teratur, berurutan, logis sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan.
4. Sistematis data (*systematizing*) adalah menempatkan data menurut rangka sistematika bahasa berdasarkan urutan masalah. Sistematika data dapat diartikan sebagai kegiatan secara sistematis data yang sudah diedit dan diberi tanda menurut klasifikasi data dan urutan masalah.

E. Prosedur Analisis Data

Menurut Bogdan, yang dikutip oleh Sugiono menyatakan bahwa “ *Data analysis is the process of systematically searching and arranging the interview transcripts, field notes, and other materials that you accumulate to increase your own understanding of them and to enable you to present what you have discovered to others*” (analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain). Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya kepada unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkannya kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri dan orang lain.⁷⁹

1. Proses Analisis data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama dilapangan, dan setelah selesai dilapangan. Dalam hal ini Nasution yang dikutip sugiono menyatakan analisis telah mulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian. Dalam penelitian kualitatif, analisis data lebih difokuskan selama proses dilapangan bersamaan dengan pengumpulan data.

a. Analisis sebelum dilapangan

Dalam melakukan analisis data sebelum penelitian memasuki lapangan. Analisis dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan, atau data sekunder, yang digunakan untuk menentukan fokus penelitian. Namun demikian fokus penelitian ini bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti masuk dan selama dilapangan.

b. Analisis selama dilapangan dengan model miles dan Huberman

⁷⁹ Sugiono. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung. Alfabet. 2015. Halm. 402

Analisis data dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Miles dan Huberman mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.

1) Reduksi data (data reduction)

Mereduksi data berarti merangkum data yang diperoleh di lapangan selama penelitian dengan memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberi gambaran yang lebih jelas dan mempermudah penelitian untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data dapat dibantu dengan peralatan elektronik seperti komputer mini dengan memberi kode pada aspek –aspek tertentu.

2) Penyajian Data (data display)

Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Dengan mendisplaykan data, akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan pada yang telah dipahami. Dengan mendisplaykan data, maka akan mempermudah untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

3) Verification (conclusion drawing)

Verifikasi (penarikan kesimpulan) kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan di awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat penelitian kembali ke lapangan menumpulkan data maka kesimpulan yang dikemukakan kesimpulan yang kredibel.

F. Pemeriksaan Keabsahan Data

Banyak hasil penelitian kualitatif diragukan kebenarannya karena beberapa hal, yaitu subjektivitas peneliti merupakan hal yang dominan dalam penelitian kualitatif, alat penelitian yang diandalkan adalah wawancara dan observasi mengandung banyak kelemahan ketika dilakukan secara terbuka dan apalagi tanpa kontrol, dan sumber data kualitatif yang kurang credible akan mempengaruhi hasil akurasi penelitian. Oleh karena itu, dibutuhkan beberapa cara menentukan keabsahan data, yaitu⁸⁰:

1. *Credibility* yakni apakah proses dan hasil penelitian dapat diterima atau dipercaya. Untuk dapat diterima atau dipercaya maka menggunakan triangulasi sumber, teknik dan teori. Triangulasi sumber yaitu diperoleh melalui beberapa sumber atau informan pada penelitian ini yaitu dari masyarakat, tokoh adat, tokoh agama dan petugas kesehatan. Triangulasi teknik yaitu peneliti melakukan pengecekan dengan wawancara pada

⁸⁰ <http://ariexsdelpotro.blogspot.co.id/2011/05/contoh-prosedur-dalam-penelitian.html>, (diakses 23 Desember 2016, Jam 10.20 Wib)

informan sehingga ditemukan suatu kepastian datanya, pengulangan dilakukan untuk mendapatkan data yang mendukung penyusunan laporan. Triangulasi teori yaitu melakukan analisis dengan membandingkan teori dengan data yang diperoleh.

2. *Dependability* yakni data yang telah didapat telah sesuai dengan yang diharapkan, sehingga peneliti dapat melanjutkan dalam proses penyusunan laporan dengan pembimbing skripsi.
3. *Confirmability* yakni data yang didapat di lapangan dikumpulkan dan dicantumkan dalam laporan skripsi sesuai dengan fakta di lapangan.
4. *Transferability* yakni hasil penelitian ini dapat diterapkan pada situasi yang lain jika dalam penelitian lain terdapat kesamaan, sehingga mempermudah dan memperluas pembahasan permasalahan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Latar Belakang Penelitian

Pada bab ini penulis akan menguraikan data hasil penelitian dan sekaligus temuan-temuan pada waktu melakukan penelitian. Untuk memperjelas, maka pembahasan ini meliputi :

1. Gambaran umum MIN 3 Lampung Utara.
2. Keterampilan Kepala MIN 3 Lampung Utara.

1. Gambaran Umum MIN 3 Lampung Utara.

Profil Madrasah

a. Identitas Madrasah

1. Nama Madrasah : MIN 3 Lampung Utara
2. No. Statistik Madrasah : 111118030003
3. Alamat Madrasah : Jl. Ahmad Akuan No. 473
KelurahanSribasuki
: Kotabumi Kota
: Lampung Utara
: Lampung
4. Telepon/HP/Fax : -
5. Status Madrasah : Negeri
6. Nilai Akreditasi Madrasah : B Skor = 84

1. Sejarah Perkembangan MIN 3 Lampung Utara

Madrasah Ibtidaiyah 3 Lampung Utara adalah salah satu dari komponen pendidikan dasar yang mengutamakan perluasan pengetahuan dan peningkatan

keterampilan serta memudahkan penilaian nilai-nilai agama sebagai bentuk dari satuan pendidikan tugas dasar.

Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Lampung Utara didirikan pada tanggal bertempat di jalan Akhmad akuan no 473 Kotabumi kec kotabumi kota kabupaten Lampung Utara.

Sejak Madrasah ini didirikan telah mengalami beberapa kali pergantian jabatan kepala Madrasah sebagai berikut:

1. Alfazi madya
2. Drs Tumadi
3. Aida A.Ma
4. Riyono,S.Ag.M.Pd.I dari tahun 2004 sampai sekarang.⁸¹

Untuk melaksanakan kegiatan,Kepala Madrasah telah menyusun program kerja dan strategi pengembangan Madrasah,sekalipun perumusannya sangat sederhana .Dalam mewujudkan cita cita madrasah yang bermartabat dimasa depan,pihak pengelola telah menyusun strategi pengembangan Madrasah, sebuah program yang merupakan panduan yag harus dilaksanakan tahap demi tahap sehingga tercapai penjaminan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Lampung Utara. Adapun pengembangan MIN 3 Lampung Utara dapat dipahami sebagaimana berikut:

2. Visi , Misi dan Tujuan MIN 3 Lampung Utara

⁸¹ Dokumentasi, *Arsip MIN 3 Lampung Utara*, TP. 2016/2017.

Seluruh kegiatan MIN 3 Lampung Utara diarahkan untuk mewujudkan visi“ Berakhlak, Prestasi, Sehat, Berwawasan Global Berdasarkan Iman dan Takwa”⁸² dengan indikator:

- 1) Salam, senyum, sapa, santun setiap hari.
- 2) Berprestasi dibidang akademik dan nonakademik
- 3) Menciptakan lingkungan yang sehat
- 4) Membudayakan membaca dan iptek
- 5) Pembinaan keimanan melalui pelajaran dan pengamalan serta kegiatan keagamaan

Visi tersebut kemudian dijabarkan dalam misi misi sebagai berikut:

- 1) Menyiapkan Manusia Islami
- 2) Meningkatkan Sumber Daya Yang Ada
- 3) Mengoptimalkan Keterampilan
- 4) Optimalisasi Proses Pembelajaran
- 5) Meningkatkan Peran Serta Masyarakat

Visi dan misi tersebut diatas selanjutnya dijadikan dasar dalam menentukan tujuan penyelenggaraan pendidikan MIN 3 Lampung Utara. Adapun tujuan MIN 3 Lampung Utara adalah sebagai berikut: ciptakan MIN 3 Lampung Utara sebagai lembaga

- 1) Menciptakan MIN 3 Lampung Utara sebagai lembaga pendidikan yang berkualitas bagi masyarakat.

⁸² Dokumentasi, *Arsip MIN 3 Lampung Utara*, TP. 2016/2017.

2) Mensejajarkan MIN 3 Lampung Utara dengan Madrasah unggulan di
Propinsi Lampung

3) Menciptakan MIN 3 Lampung Utara sebagai lembaga pendidikan.⁸³

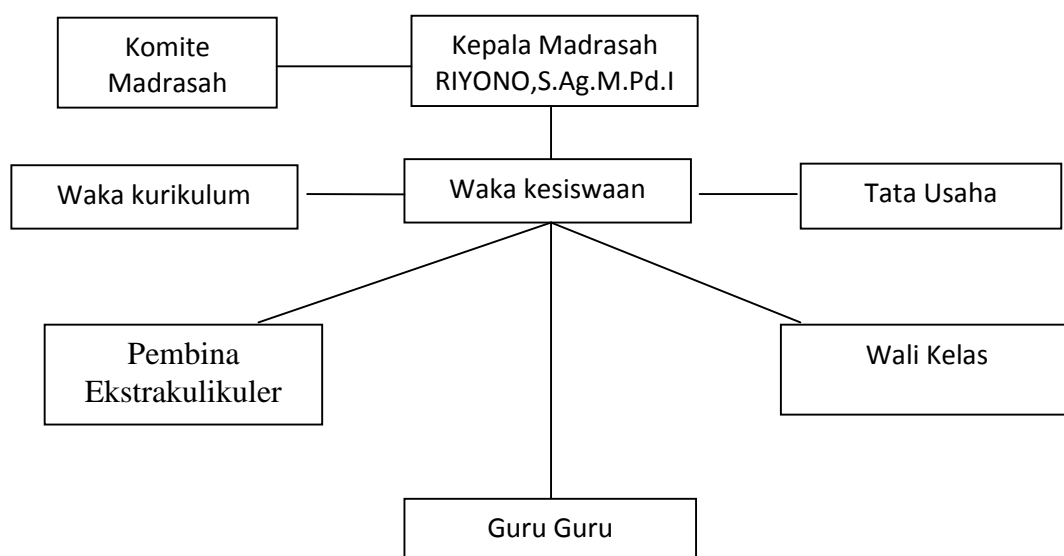
Dengan visi , misi, dan tujuan diatas, dalam perkembangannya MIN

Lampung Utara terus berbenah diri guna mewujudkan apa yang mereka cita
citakan.

3. Struktur dan Uraian tugas organisasi MIN 3 Lampung Utara

Guna kelancaran pengelolaan MIN 3 Lampung Utara , disusunlah struktur organisasi.Hal ini dimaksudkan untuk menjalin hubungan kerjasama yang baik, harmonis dan selaras diantara sumber daya manusiayang ada. Adapun struktur organisasi MIN 3 Lampung Utara terdiri dari Komite Madrasah, kepala Madrasah, bagian tata usaha, guru wali kelas. Garis struktur tersebut dapat dilihat dalam bagan berikut:

Gambar
Struktur Organisasi MIN 3 Lampung Utara



⁸³ Data Dokumentasi MIN Pringsewu

Struktur organisasi MIN 3 Lampung Utara diatas tampak sangat sederhana. Namun Demikian mengingat bidang garapannya tidak sebanyak pada Madrasah tingkat menengah dan atas, struktur organisasi seperti diatas masih efektif untuk mengelola MIN 3 Lampung Utara.

a. Komite Madrasah

Komite madrasah adalah badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan disatuan pendidikan Madrasah, baik pada pendidikan pra Madrasah maupun pendidikan dasar dan menengah.

b. Kepala Madrasah

Kepala Madrasah memegang peranan yang sentral dalam menghimpun, memanfaatkan dan menggerakkan secara optimal seluruh potensi dan sumber daya yang ada untuk membawa Madrasah mencapai tujuan yang ditetapkan.

Adapun program Program Kerja Kepala Madrasah MIN 3 Lampung Utara adalah

- 1) Meningkatkan Prestasi siswa dibidang akademik dan non akademik
- 2) Menumbuh kembangkan Nasionalisme
- 3) Penambahan tenaga Kependidikan
- 4) Peningkatan kualitas Tenaga Pendidik
- 5) Pembinaan guru dan karyawan
- 6) Menjalin hubungan baik dengan lingkungan Madrasah maupun dengan lembaga terkait

7) Pengadaan sarana dan prasarana⁸⁴

Untuk mempermudah pelaksanaannya dan evaluasi serta pengukuran keberhasilannya, Kepala madrasah telah menyusun rencana kerja bulanan hingga harian. adapun rencana kerja rutin Kepala MIN 3 Lampung Utara, sebagai berikut

1) Kegiatan Harian

- a) Memeriksa daftar hadir guru dan staf tata usaha:
- b) Mengatur dan memeriksa kegiatan 5 K di madrasah
- c) Memeriksa Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dan persiapan lainnya yang menunjang proses pembelajaran
- d) Menyelenggarakan surat menyurat, menerima tamu dan menyelenggarakan pekerjaan kantor lainnya.
- e) Mengatasi hambatan hambatan yang timbul dalam proses pembelajaran
- f) Mengatasi kasus yang terjadi pada siswa maupun guru
- g) Memeriksa Madrasah setelah usai jam kerja.⁸⁵

2) Kegiatan Mingguan

- a) Melaksanakan upacara bendera pada hari senin
- b) Memeriksa agenda dan menyelesaikan surat surat
- c) Memeriksa keuangan Madrasah
- d) Menyediakan dan mengatur keperluan perlengkapan kantor

⁸⁴ Data dokumentasi MIN 3 Lampung Utara, *Rencana Kerja Tahunan 2017 MIN 3 Lampung Utara*.

⁸⁵ Data Dokumentasi MIN 3 lampung Utara, *Program Kerja Rutin Kepala MIN 3 Lampung Utara*

3) Kegiatan Bulanan

Setiap awal bulan diadakan kegiatan sebagai berikut:

- a) Melaksanakan rapat dewan guru
- b) Melaksanakan laporan bulanan
- c) Menyusun dan menyediakan keperluan madrasah
- d) Memeriksa daftar hadir guru dan pegawai tata usaha
- e) Memeriksa buku kelas dan perpustakaan

Pada akhir bulan diadakan kegiatan sebagai berikut:

- a) Penutupan buku keuangan dan daftar hadir guru dan staf tata usaha
- b) Evaluasi terhadap persediaan alat-alat kantor⁸⁶

c. Tata Usaha

Tata Usaha merupakan unit pelaksanaan teknis ketatausahaan di MIN 3 Lampung Utara. Adapun tugas tata usaha MIN 3 Lampung Utara adalah:

- 1) Menyusun program kerja tata usaha Madrasah
- 2) Mengatur pengelolaan keuangan Madrasah
- 3) Mengatur kegiatan rumah tangga Madrasah.
- 4) Menyiapkan data data Madrasah
- 5) Mengatur kegiatan administrasi Madrasah
- 6) Membantu kepala Madrasah dalam menyusun RAB Madrasah
- 7) Mengatur kegiatan kebersihan Madrasah⁸⁷

⁸⁶ Data Dokumentasi MIN 3 lampung Utara, Program Kerja *Rutin Kepala MIN 3 Lampung Utara*

⁸⁷ Data Dokumentasi MIN 3 Lampung Utara, *Uraian Tugas Guru dan Tata Usaha*

d. Wali Kelas, memiliki tugas sebagai berikut:

- 1) Mengadakan Pengelolaan Kelas. Penyelenggaraan administrasi kelas yang meliputi denah tempat duduk siswa, papan absen siswa, daftar pelajaran siswa, buku absen siswa, buku kegiatan belajar siswa, dan tata tertib siswa.
- 2) Penyusunan statistik bulanan siswa.
- 3) Pengisian daftar nilai siswa
- 4) Pembuatan catatan khusus tentang siswa.
- 5) Pencatatan tentang mutasi siswa.
- 6) Pengisian buku laporan penilaian (rapor)
- 7) Penyerahan buku laporan penilaian (rapor)⁸⁸

e. Guru

Guru bertanggung jawab kepada kepala madrasah dan mempunyai tugas melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Adapun tugas dan tanggung jawab guru meliputi:

- 1) Membuat kelengkapan mengajar, antara lain: analisis kegiatan pembelajaran, analisis urutan logis pembelajaran dan rencana pelaksanaan pembelajaran.
- 2) Melaksanakan kegiatan belajar mengajar.
- 3) Melaksanakan kegiatan penilaian hasil belajar.
- 4) Mengadakan pengembangan setiap bidang pengajaran yang menjadi tanggung jawabnya.

⁸⁸ Data dokumentasi *MIN 3 Lampung Utara*, Uraian Tugas Guru dan Tata usaha

- 5) Meneliti daftar hadir (Presensi) siswa sebelum memulai pelajaran.
- 6) Menyusun dan membuat lembaran kerja (job sheet) jika diperlukan.
- 7) Membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar masing masing siswa.⁸⁹

4. Keadaan Guru/ Pegawai MIN 3 Lampung Utara

Tenaga pendidik di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Lampung Utara berjumlah 20 orang, dengan berbagai latar pendidikan, jurusan dan keahliannya masing masing untuk mengampu mata pelajaran sesuai dengan muatan kurikulum. Adapun keadaan guru dan murid madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Lampung Utara dapat dilihat pada tabel berikut:

6. Data Siswa : tahun 2012

DATA SISWA MIN tahun 2012

NAMA
MADRASAH : MIN III KOTABUMI
ALAMAT : JL. AHMAD AKUAN NO.473 SRIBASUKI
KECAMATAN : KOTABUMI KOTA
KABUPATEN : LAMPUNG UTARA

NO	NAMA MADRASAH	JUMLAH SISWA												JUMLAH Kls I-VI		JUMLAH SISWA SELURUH	KE T
		Kls I		Kls II		Kls III		Kls IV		Kls V		Kls VI					
		L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P		
1	2	3		4		5		6		7		8		9		10	11
1	MIN 3 KOTABU MI	33	17	19	17	16	11	13	13	17	8	17	9	115	75	190	

Th.	Jml	Kelas I	Kelas II	Kelas III
-----	-----	---------	----------	-----------

⁸⁹ Data dokumentasi *MIN 3 Lampung Utara*, Uraian Tugas Guru dan Tata usaha

Pelajaran	Pendaftar (Cln Siswa Baru)	JmlSiswa	JumlahRombel	JmlSiswa	JumlahRombel	JmlSiswa	JumlahRombel
2017	120	78	2	79	2	98	3

Th. Pelajaran	Jml Pendaftar (Cln Siswa Baru)	KelasIV		KelasV		KelasVI		Jumlah	
		JmlSiswa	JumlahRombel	JmlSiswa	JumlahRombel	JmlSiswa	JumlahRombel	Siswa	Rombel
2017		110	3	53	2	53	2	471	14

8. Pendidik dan Tenaga Kependidikan

a. Kepala Madrasah

		Nama	Jenis Kelamin		Usia	PendAkhir
1.	Kepala Madrasah	H. RIYONO, S.Ag.M.Pd.I	L		48	S2
2.	Waka kurikulum	DENTI SARI, S.Pd.I	P		47	S1
3.	Waka Kesiswaan	AHMAD TEGUH BASUKI, S.Pd	L		43	S1

b . Jumlah guru dengan tugas mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikan (keahlian)

No.	Guru	Jumlah guru dengan latar belakang pendidikan sesuai	Jumlah guru TIDAK sesuai tugas mengajar	Jmlah
-----	------	---	---	-------

5.	Laboran lab. Bahasa											
6.	Toolman											
7.	Sopir											
8.	Penjaga Madrasah		1							1		1
9.	Tukang Kebun	1								1		1
10.	Satpam / Keamanan		1							1		1
11.	Pesuruh											
12.	Lainnya:											
	Jumlah	1	4	1			2	2		4	2	8

b) Data Ruang Belajar Lainnya

Jenis Ruangan	Jumlah (buah)	Kondisi*)	Jenis Ruangan	Jumlah (buah)	Kondisi
1. Perpustakaan	1	Rusak Ringan	6. Lab. Bahasa	-	-
2. Lab. IPA	-	-	7. Lab. Komputer	1	Baik
3. Ruang Praktek	-	-	8. PTD	-	-
4. Multimedia	-	-	9. Serbaguna/aula	-	-
5. Kesenian	-	-	10.	-	-

c) Data Ruang Kantor

Jenis Ruangan	Jumlah (buah)	Ukuran (pxl)	Kondisi*)
1. Kepala Madrasah	1	3x4	Rusak Ringan
2. Wakil Kepala Madrasah	-	-	-
3. Guru	-	6x9	Rusak Ringan
4. Tata Usaha	1	6x9	Rusak Ringan
5. Tamu	1	3x4	Rusak Ringan
6. Ruang progli	-	-	-
7. Unit Produksi	-	-	-

1	Kelas 1	80	65	15		80	68	12		2	2			2	2		
2	Kelas 2	79	70	9		79	65	14		2	2			2	2		
3	Kelas 3	98	85	13		98	90	8		3	2	1		3	3		
4	Kelas 4	110	90	20		110	100	10		3	1	2		3	3		
5	Kelas 5	53	48	5		53	48	5		2	1	1		2	2		
6	Kelas 6	53	53	0		53	53	0		2	2			2	2		

b. Perabot Ruang Kantor

No.	Ruang	Perabot																							
		Meja					Kursi					Almari + rak buku/alat					Lainnya								
		Jml	Baik	Rsk.	Ringan	Rsk.	Berat	Jml	Baik	Rsk.	Ringan	Rsk.	Berat	Jml	Baik	Rsk.	Ringan	Rsk.	Berat	Jml	Baik	Rsk.	Ringan	Rsk.	Berat
1.	Kepala Madrasah	1	1				1	1					2	2											
2.	Wk Kepala Madrasah																								
3.	Guru	16	16				16	16					4	4											
4.	Tata Usaha	4	4				4	4					6	2	3	1									
5.	Tamu																								
6.	Lainnya:																								

A. Temuan Penelitian

Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Lampung Utara.

Gibson, Ivancevich, dan Donnely menemukan ketrampilan : adalah kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan.⁹⁰ Nadler (1982) mengatakan ketrampilan berarti berbagai jenis tindakan yang dapat diobservasi. Ndraha (1989) mengemukakan ketrampilan adalah kemampuan melaksanakan tugas. Ketrampilan menurut keterangan di atas adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan yang dapat diamati.

ketrampilan manajerial adalah : kompetensi yang dimiliki oleh seseorang pemimpin, baik itu bawaan ataupun dipelajari, untuk dapat menjadi pribadi yang berpengaruh serta dapat menciptakan kesesuaian paham sebagai sarana untuk mencapai tujuan, artinya bahwa seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi bawahannya, serta memiliki ketrampilan yang cukup agar tujuan yang telah ditetapkan oleh lembaga maupun organisasi dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

C. Pembahasan Hasil Penelitian (dijabarkan berdasarkan subfokus penelitian)

Paul Hersey Cs, mengidentifikasi ketrampilan-ketrampilan yang diperlukan dalam mencapai keberhasilan Madrasah dalam 3 (tiga) ketrampilan pokok yaitu ketrampilan *technical*, *human* dan *conceptual*.⁹¹

1. Keterampilan Teknis (*Technical Skill*) Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Lampung Utara.

⁹⁰ Gibson, Ivancevich, Donnelly, *Organisasi* (Jakarta: Bina Rupa, 1996) h. 127

⁹¹ Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008), h. 99

keterampilan teknis (*technical skill*) berkaitan dengan keterampilan kerja yang diperlukan dalam kegiatan produksi. Pengalaman kerja, kecakapan kerja, penguasaan kecakapan teknis yang berkaitan dengan pekerjaan, dan kemampuan memberikan bimbingan teknis adalah hal-hal yang tercakup dalam keterampilan teknis. Bapak H. Riyono, S.Ag., M.Pd.I sebagai kepala madrasah dalam mengelola MIN 3 Lampung Utara Beliau dalam mengerjakan waka, dewan guru dan staf dalam melakukan pekerjaannya masih dalam bentuk perwakilan saja kepada wakil kepala, guru dan staf tertentu saja, belum didesuaikan dengan tupoksinya masing-masing dalam artian wakil kepala, guru dan staf belum diberikan job deskripsi secara rinci yang memastikan bahwa semuanya bekerja dengan bidang dan kemampuan masing-masing. Ada pertanyaan menelisik dalam benak penulis bagaimana cara kepala madrasah mengetahui kemampuan para guru diluar spesifikasi isasahnya dan menurut Bapak H. Riyono, S.Ag., M.Pd.I :

saya selalu melakukan penilaian yang tidak resmi terhadap para guru bisa jadi dalam percakapan ringan atau pun informasi dari masyarakat sekitar, dengan itu saya bisa mengetahui kemampuan apa yang dimiliki para guru diluar spesifikasi pendidikannya masing masing dan setelah itu baru saya berikan tugas-tugas yang akan membuat para dewan guru nyaman karena mereka sangat mampu melakukannya dengan demikian akan tercapai tujuan dari semua tugas-tugasnya”

menurut yang saya ketahui dari hasil rapat yang selalu dilakukan setiap awal tahun untuk membahas program-program apa yang akan dilakukan serta target-target tertentu yang ingin di capai. Yang saya ketahui di sekolah memang sudah terpasang data tentang jumlah murid dari tahun ke tahun serta data guru. Untuk data yang lainnya saya kurang faham. Biasanya kami melakukan rapat dengan dewan guru untuk membahas beberapa keputusan yang akan diambil, dan merealisasikannya sesuai dengan hasil rapat. Sebenarnya memang tata ruang di MIN 3 masih belum maksimal, hal ini dikarenakan jumlah ruang kelas yang ada tidak sebanding dengan jumlah siswa yang ada, sehingga

ada beberapa ruang yang dikondisikan sedemikian rupa agar mampu mengakomodasi kebutuhan tata ruang di MIN 3 Lampung Utara, Setahu saya tata persuratan di MIN 3 Lampung Utara sepenuhnya dikelola oleh pihak Tata Usaha, tentunya dengan adanya disposisi dari kepala Madrasah.

2. Keterampilan Berkomunikasi (*Human Relations Skill*) Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Lampung Utara.

keterampilan hubungan manusia (*humanrelation skill*) berkaitan dengan kemampuan supervisor melaksanakan komunikasi lisan dengan pimpinan di atasnya, teman sejawat supervisor, dan anak buah yang dipimpinnya. Kecakapan supervisor dalam mengemukakan pendapat secara jelas dan luwes, meyakinkan pendapat, bernegosiasi, menyimpulkan pendapat, menengahi perbedaan pendapat serta menjual ide merupakan hal-hal yang berkaitan dengan Keterampilan Menjalin Hubungan (*Human Relation*).

Bapak H.Riyono,S.Ag.,M.Pd.I sebagai kepala madrasah memiliki kemampuan berkomunikasi sangat baik bisa penulis lihat dalam penyampaian sebuah informasi beliau memiliki susunan bahasa yang sangat tertata sehingga indah di dengar, kalao kita lihat latar belakang nya beliau adalah penceramah yang sudah sering diundang dimana mana , kemampuan ini sangat menunjang beliau dalam memimpin madrasah yang didalamnya banyak sekali karakter manusia yang berbeda-beda yang harus disamakan tujuannya untuk memajukan madrasah. Dengan kemampuan beliau yang memiliki kemampuan verbal yang bagus memunculkan sedikit kendala yaitu beliau seringkali tidak bisa mengontrol ucapanya, penulis gambarkan seseorang dengan memiliki kemampuan bicara yg sangat bagus terkadang terlalu bertele-tele dalam menyampaikan informasi yang

terkadang lupa titik fokus permasalahannya apa yang ingin di sampaikan, ketika kami tanya kepada dewan guru ada pertanyaan yang menggelitik “apa yang akan disampaikan Bapak kepala sih?” dari bahasa ini ada yang perlu diperbaiki dalam hal berkomunikasi.

Dan juga penulis temukan tidak terkontrolnya komunikasi beliau jika sedang dalam keadaan emosi yang kadang kala merendahkan beliau sendiri ,itu artinya kemampuan berkomunikasi seseorang itu sangat penting dalam memimpin sebuah madrasah tetapi juga tidak kalah pentingnya mengontrolnya sehingga menciptakan jalinan komunikasi yang indah dan sangat mudah di mengerti, jika itu terjalin maka tujuan akan mudah tercapai dikarnakan informasi sangat mudah dimengerti dan dijalankan oleh para guru ataupun pegawai .

Biasanya kamad menampung seluruh aspirasi serta motivasi baik yang datang dari dalam lingkungan Madrasah, maupun dari pihak-pihak tertentu, dan mengkomunikasikannya secara musyawarah dengan warga sekolah, Setahu saya setiap ada konflik atau masalah yang terjadi di MIN 3 Lampung Utara, Kamad selalu menanganinya dengan bijak, dengan mendengarkan keterangan dari berbagai pihak yang bermasalah, kemudian baru mengambil suatu keputusan tertentu. Biasanya kepala Madrasah mengagendakan beberapa rapat atau pertemuan rutin baik itu dengan guru, komite maupun wali murid.

3. Ketrampilan Konseptual Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3

Lampung Utara.

keterampilan konseptual (*conceptual skill*) merupakan keterampilan yang berkaitan dengan kecakapan dalam mengkombinasikan antara informasi, perkembangan iptek (ilmu pengetahuan dan teknologi) kerja,

kejadian/pengalaman masa lalu dengan situasi saat ini atau yang akan datang untuk selanjutnya diintegrasikan ke dalam pikiran sebagai bahan pengambilan keputusan dan penentuan sikap.

Bapak H.Riyono,S.Ag.,M.Pd.I sebagai kepala madrasah dalam memngelola MIN 3 Lampung Utara Beliau belum sigap menggerakan dewan guru dalam melakukan pekerjaanya. artianya semua guru belum diberikan job diskripsi secara rinci dan sesuai dengan bidang dan kemampuan masing-masing guru dan staf lainnya.

Adapun menurut Ibu denti Sari S.Pd.I Secara konsep Keterampilan kepala madrasah sebagai berikut :

“Kepala madrasah belum pro aktif dalam menyusun perencanaan sebuah program. padahal Perencanaan itu sendiri tidak serta merta di laksanakan begitu saja. seharusnya Sebelum di aplikasikan di hitung dulu dampak yang di timbulkan terhadap madrasah. Kepala madrasah tentu saja orang yang paling bertanggung jawab terhadap kualitas pendidikan madrasah oleh sebab itu makanya perencanaan di awal harus di hitung secara matang.”⁹²

Dari hasil wawancara yang penulis lakukan, dapat disimpulkan bahwa Keterampilakn kepala madrasah dalam konsep dimulai dari penyusunan perencanaan strategi, dalam hal ini perencanaannya harus matang dan program yang akan dijalankan juga harus terukur.

Dengan demikian, Kepala Madrasah MIN 3 Lampung Utaraini dalam menetapkan perencanaan program perlu adanya sebuah pertimbangan yang harus benar-benar matang, sebelum diaplikasikan ke dalam proses pembelajaran. Yaitu dengan mempertimbangkan dampak yang terjadi nanti. Dampak tersebut akan terlihat pada saat siswa mengikuti proses belajar mengajar, guru serta staf dalam menjalankan tugasnya dan prestasi yang diperoleh madrasah.Selain kepala Madrasah, guru dan staf juga berperan penting dalam penyusunan perencanaan

⁹² Hasil wawancara dengan Denti sari S.Pd.I waka kurikulum MIN 3 Lampung Utara, hari senin Tanggal 16 Juni 2017 Pukul 09.30

Madrasah. Karena disini guru yang lebih mengetahui karakter siswa dan sampai dimana kemampuan seorang siswa. Keberadaan perencanaan pembelajaran berperan untuk lebih terarahnya suatu proses pembelajaran agar dapat menghantarkan peserta didik kepada tujuan pendidikan yang telah ditargetkan semula melalui pendidik. Dari sini peranan perencanaan pembelajaran sangat diperlukan, karena ia merupakan system keharusan yang harus dilalui oleh seluruh tenaga kependidikan (guru dan peserta didik) dalam melaksanakan sebuah pembelajaran dalam pendidikan.

Setelah dilakukan wawancara antara peneliti dengan Bapak Ahmad Teguh Basuki sebagai waka kesiswaan MIN 3 Lampung Utara didapatkan keterangan bahwa:

“Seharusnya Kepala Madrasah sendiri merupakan yang paling tahu strategi program. dan inovasi program mengingat MIN 3 Lampung Utara berlebel agama sebelum program itu di komunikasikan kepada warga madrasah. Tentunya dengan segala konsekuensi yang di tanggung kepala madrasah sendiri selalu mengkomunikasi dengan guru, staf dan orang tua siswa.”⁹³

Disini perencanaan madrasah berfungsi untuk membantu kelancaran perjalanan madrasah, artinya dengan adanya perencanaan madrasah yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan baik, akan memberi dampak baik secara langsung maupun secara tidak langsung, yang akhirnya akan kembali pada keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan dan pembelajaran, meskipun tidak dengan perencanaan akan diketahui penyebab tidak tercapainya tujuan karena adanya evaluasi didalamnya. Dalam kaitannya dengan perencanaan kepala madrasah, guru dan staf dituntut untuk membuat persiapan program yang efektif dan efisien.

⁹³Hasil wawancara dengan Ibu Nurida waka kesiswaan MIN 7 Lampung Utara, hari senin Tanggal 19 Juni 2017 Pukul 11.25

Kepala madrasah juga harus bisa membuat warga madrasah untuk memahami atas program yang disampaikan. Sehingga dapat tercapainya tujuan perencanaan yang telah dibuat. Dengan demikian, kepala madrasah dalam menyusun perencanaan pembelajaran harus se-efektif dan se-efisien mungkin untuk bisa diaplikasikan didalam madrasah. Karena kepala madrasah yang paling mengetahui strategi dan inovasi program. Dan mengetahui karakter guru serta stafnya, jadi mudah untuk mengaplikasikan suatu perencanaan program madrasah.

Salah satu tugas kepala madrasah adalah mengkoordinasikan penyusunan program madrasah. Yang sebelumnya kepala madrasah telah mengkomunikasikannya atau mendiskusikannya dengan warga Madrasah. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Riyono, S.Pd.I, M.Pd.I sebagai kepala madrasah diperoleh keterangan, bahwa:

“Kepala madrasah menampung perencanaan inovasi program dan strategi program dan menyelaraskan dengan kurikulum yang ada sehingga program tersebut benar-benar terukur.”⁹⁴

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah bertugas untuk menampung perencanaan yang telah dibuat warga Madrasah. Kemudian menyelaraskan dengan anggaran dan sarana prasarana yang telah ada, sehingga perencanaan dalam mengaplikasikannya akan berjalan dengan lancar. Dalam hal ini kepala madrasahlah yang sangat menentukan berhasil tidaknya suatu perencanaan madrasah yang telah diaplikasikan oleh seorang pendidik. Jadi pendidik harus melakukan persiapan materi sebelum proses pembelajaran.

⁹⁴Hasil wawancara dengan Riyono Kamad MIN 3 Lampung Utara, 19 Juni 2017 Pukul 09.30

Agar perencanaan berjalan sesuai dengan yang telah diharapkan. Karena di MIN 3 Lampung Utara ini muridnya rata-rata lulusan dari TK/RA. Yang tidak menerima pelajaran agama secara mendalam. Sehingga siswa yang asal Madrasah dari Madrasah TK akan tertinggal dengan lulusan dari RA. Untuk itu guru harus sebisa mungkin agar lulusan dari TK dalam hal penerimaan materi setara dengan lulusan RA. Berdasarkan hasil wawancara dengan wali siswa kelas V diperoleh keterangan, bahwa.

“Siswa di tuntut dan harus siap dengan aplikasi perencanaan program yang diterima dengan mendapatkan pelajaran ekstra yang bersumber dari agama islam (Aqidah, fikih, al-qur'an dan lainnya) siswa sudah agar terbiasa menerima pelajaran walaupun basik Madrasah asalnya tidak sama.”⁹⁵

Yang sedikit demi sedikit siswa akan memahami dan mengerti tentang pelajaran ekstra tersebut. Karena pelaksanaan pelajaran ekstra tersebut mampu mendorong untuk mempercepat keberhasilan dan kelancaran dalam tercapainya suatu perencanaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa siswa yang berasal dari Madrasah dasar TK maupun RA harus bisa mempelajari pelajaran ekstra. Dan harus siap akan pengaplikasian program dari pelajaran ekstra tersebut. Demi terwujudnya perencanaan pembelajaran PAI untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Berkaitan dengan perencanaan pembelajaran berdasarkan hasil observasi adalah dalam membuat perencanaan pembelajaran guru-guru mendapat kejelasan dari MGMP masing-masing tentang bagaimana seharusnya format perencanaan pembelajaran yang dirumuskan dalam silabus. Format silabus yang disusun berdasarkan tata yang peneliti peroleh meliputi satuan pendidikan, mata pelajaran, kelas, KI, KD, materi pembelajaran, kegiatan pembelajaran, Penilaian,

⁹⁵Hasil wawancara dengan wali siswa kelas VTanggal 16 Juni 2017 Pukul 10.00

alokasi waktu, dan sumber belajar. Adapun format rencana pelaksanaan Pembelajaran yang disusun oleh guru tersebut secara umum meliputi: satuan pendidikan, mata pelajaran, kelas/ semester, alokasi waktu, standar kompetensi, kompetensi dasar, indikator, tujuan, materi, metode, media dan sumber, langkah-langkah dan penilaian (evaluasi). Sebelum melaksanakan pembelajaran guru membuat perencanaan perangkat pembelajaran terlebih dahulu. Perangkat pembelajaran tersebut diantaranya: 1) kalender pendidikan 2) Alokasi waktu pembelajaran 3) Program tahunan 4) Program semester 5) Silabus 6) Rencana pelaksanaan pembelajaran 7) Program jurnal harian mengajar 8) penilaian. Karena perlu adanya perencanaan yang matang agar pelaksanaan kegiatan pembelajaran secara efektif dan efisien. Jadi, sebelum melaksanakan pembelajaran di MIN 3 Lampung Utara menyiapkan perangkat pembelajaran terlebih dahulu supaya pembelajaran dapat berjalan efektif dan efisien. Dengan adanya perencanaan pembelajaran, dapat menjadi acuan dan dasar pelaksanaan pembelajaran di dalam kelas sehingga proses pembelajaran dapat berjalan secara sistematis.

BAB V

P E N U T U P

A. Kesimpulan.

Berdasarkan hasil pembahasan dalam penelitian ini, maka dapatlah diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Lampung Utara Kecamatan Kotabumi Kota Kabupaten Lampung Utara, telah memiliki 3 (tiga) macam keterampilan yaitu:

- a. Keterampilan teknis kepala madrasah dalam melaksanakan kegiatan madrasah hanya memberikan pekerjaan kepada wakil kepala, guru dan staf tertentu saja.
- b. Keterampilan kepala madrasah dalam hubungan berkomunikasi (human relation skill) sangat baik, kepala madrasah mampu menciptakan kerjasama dan keteladanan yang baik dalam suatu lingkungan kerja yang harmonis, tertib, aman, dan terkendali tetapi terkadang terlalu bertele-tele yang menyebabkan tidak fokus pada permasalahan yang dibahas apalagi jika dalam keadaan emosional.
- c. Kepala madrasah belum sepenuhnya mempunyai keterampilan konseptual yang baik ini dibuktikan dengan banyaknya program madrasah yang belum terencana dan terukur dengan baik.

Diantara tiga keterampilan yang dimiliki oleh Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Lampung Utara yang terkuat dimiliki adalah Keterampilan Hubungan Manusiawi dan kekuatan yang paling besar dari Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Lampung Utara adalah kekompakan para gurunya dalam menghadapi apapun di madrasah, ada atau tidaknya kepala madrasah, madrasah tetap jalan dengan baik sehingga mempunyai kepercayaan tinggi dari masyarakat dan prestasi yang banyak hingga saat ini.

B. Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian maka rekomendasi yang berkaitan kepemimpinan kepala madrasah ibtidaiyah negeri di Lampung Utara adalah sebagai berikut :

1. Keterampilan manajerial kepala madrasah ibtidaiyah negeri 3 Lampung Utara perlu dievaluasi karena merupakan aspek penting dalam meningkatkan kualitas madrasah. Kepala madrasah sebagai pengelola dan pemimpin madrasah diharapkan dapat meningkatkan keterampilannya. Disamping itu Kepala madrasah sebagai penentu kebijakan, hendaknya dalam merumuskan dan menetapkan kebijakannya harus dilakukan secara cerdas bukan hanya cerdas intelektual tapi juga cerdas secara emosi sehingga semua keputusannya menjadi inspirasi bagi seluruh warga madrasah
2. Komitmen dari semua pihak serta selalu menjaga hubungan kerja sama yang berkaitan dengan madrasah perlu dipertahankan, demi kelangsungan proses menuju tujuan yang hendak dicapai.
3. Untuk Dinas terkait yakni Kementerian Agama kabupaten lampung utara yang membawahi MIN 3 Lampung Utara hendaknya tetap melakukan pembinaan kepala madrasah yang lebih baik untuk menjamin dihasilkannya kualitas terbaik kepala madrasah. Dilihat dari posisi dan peran kepala Madrasah yang sangat strategis terhadap peningkatan mutu Madrasah, kepala Madrasah memerlukan kompetensi manajerial, hubungan antar manusia dan juga keterampilan Konseptual yang tinggi, agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Dan juga seyogyanya memberikan apresiasi

kepada kepala Madrasah yang berprestasi dalam meningkatkan kualitas Madrasahny yaitu dengan memberikan penghargaan kepala Madrasah terbaik, hal ini dapat memicu setiap Madrasah untuk berlomba – lomba menjadi yang terbaik dan unggul.

4. Agar dilakukan penelitian lebih lanjut yang mampu mengungkapkan lebih dalam tentang kepemimpinan kepala madrasah Ibtidaiyah.dalam meningkatkan kinerja guru ditinjau dari media fokus yang lain. Sebab penelitian ini mengandung sejumlah keterbatasan.
5. Agar ditindak lanjuti langkah-langkah dengan menyelenggarakan studi yang sama pada setting yang lain, juga madrasah lain pada umumnya yang dapat berperan sebagai kasus negatif yang diperlukan untuk memberi data tambahan guna mengurangi kesalahan temuan dalam penelitian ini

DAFTAR PUSTAKA

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara,MSi, *Evaluasi Kinerja SDM*. (Bandung : Refika Aditama,2014) Cet. ketujuh
- AA. Anwar Prabu Mangkunegara,MSi (2015)*Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rosda.
- Bungin, Kriyantono (2010)*Penelitian Kualitatif : Komunikasi, Ekonomi,Kebijakan Publik dan Ilmu Sosia lainnya.*: Kencana Prenama Media:Jakarta
- AA. Anwar Prabu Mangkunegara,MSi, (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Perusahaan, :* PT Remaja Rosdakarya : Bandung
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*: CV Alfabeta:Bandung
- Winarno Surakhmad, (1998), *Pengantar Penelitian Ilmiah: dasar, metode dan teknik*,Tarsito: Jakarta
- Prof. Dr. Sugiyono, (2010) *Metode Penelitian Pendidikan: Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Alfabeta: Bandung
- Sugiyono, (2001) *Statistika nonparamirik untuk penelitian*, Alfabeta: Jakarta
- AA. Anwar Prabu Mangkunegara,MSi, ((2007), *Evaluasi Kinerja SDM*, Cetakan. Ketiga Bandung, Refika Aditama,
- Prof.Dr. Sugiono,(2015),*Memahami Penelitian Kualitatif*,Alfabeta:Bandung,
- Dr.Iskandar Agung,M.Si,dkk,(2014)*Mengembangkan Profesionalitas Guru*, Bee Media Pustaka:Jakarta
- Prof.Dr.Abd.Kadim Masaong,M.Pd., Drs.Arfa A.Tilome,M.H.I (2011) *Kepemimpinan Berbasis Multiple Intelligence*, Alfabeta : Bandung
- Prof.Dr.H.Veithzal Rivai,S.E.,M.M.,MBA(2013), *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, Raja Grafindo prasada:Jakarta
- Dr.Ahmad Susanto,M.Pd.(2016), *Konsep, Strategi, dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, PrenadaMedia Group, Jakarta
- Drs.Daryanto, (2011), *Kepala Madrasah sebagai Pemimpin Pembelajaran*, GavaMedia: Yogyakarta
- . Abu Abdullah Muhammad Bin Ismail, *Sahih Bukhari*, Jakarta: Almahira, 2012 cet. ke-1
- Abu Ahmadi dan Nur Uhbiyati, *Ilmu Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2003

Abuddin Nata, Manajemen Pendidikan, Jakarta: Prenada Media Group, 2008 cet.
3

Achmad Asrori, Ilmu Pendidikan Islam, Bandar Lampung: Fakta Press Fakultas
Tarbiyah, 2009 cet. 1

Ahmad S. Ruky, Sistem Manajemen Kinerja, Jakarta: PT Gramedia Pustaka
Utama, 2004 cet. ke-3

Anas Sudjiono, Pengantar Evaluasi Pendidikan, Jakarta: PT Raja Grafindo
Persada,
2009 Ed. 1

-----, Pengantar Statistika Pendidikan, Jakarta : PT Raja Grafindo
Persada, 2001

Arsip Madrasah Menengah Pertama Negeri 2 Talangpadang : 1994-1995

Ary, Donald. Jacobs, Lucy Cheeser dan Razavieh, Asghar, Pengantar Penelitian
dalam Pendidikan (terjm.), Surabaya: Arief Furchan, Usaha Nasional,
1982

Bimo Walgito, Bimbingan Konseling di Madrasah, Yogyakarta: Andi, 2004

B. Suryosubroto, Manajemen Pendidikan di Madrasah, Jakarta: Rineka Cipta,
2004

Byar & Rue Leslic, Human Resoure Management, Boston: Irwin Home, II

Burhan. M & Hidayat. T, Rangkuman Pengetahuan Umum Lengkap, Surabaya:
PT Indah, 2004

Dede Rosyda, Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan
Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan, Jakarta: Kencana, 2004

Departemen Agama Republik Indonesia, Syaamil Al-Quran, Bandung: CV Haekal
Media Centre, 2007

-----, Modul dan Model Pelatihan Pengawas Pendais, Jakarta: Balai
Pustaka, 1998, Cet. ke-10

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Kamus Besar Bahasa Indonesia,
Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2002

Dessler, G. Manajemen Personalialia, Teknik dan Konsep, (terjm.), Jakarta: Agus
Darma, Erlangga, 1984

Dokumen MIN 3 Lmpung Utara

- Dubin, E. Andrew. The Principle as Chief Executive Officer, Bristol: The Falmer Press, 1991
- George R Terry & Leslie W Rue, Dasar-dasarManajemen, Jakarta: Bumi Aksara, 2009, Cet. Ke-11
- Gibson, Ivancevich, Donelly, Organisasi, Jakarta : Bina Rupa, 1996
- Gorton, R. A, School Administration, Challenge an Oportunity for Leadership, Iowa: Wm. C. Brown Company Publisher, 1976
- Hadari Nawawi, Metode Penelitian Bidang Sosial, Yogyakarta: Gajah Mada Universitay Press, 1987, Cet. ke-3.
- H. a. R Tilaar, Paradigma Baru Pendidikan Nasional, Jakarta: Rineka Cipta, 2004
- Hamzah, Manajemen Sumber Daya Manusia Stratejik, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001
- Hasbullah, Dasar-dasar Ilmu Pendidikan, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008
- Herbert, Theodore T, Dimension of Organizational Behavior, New York: Macmillan Publishing, 1981
- Hersey, P. N Blanchard, K. H, Manajemen Prilaku Organisasi Pendayagunaan SDM, (terjm.), Jakarta: Agus Darma Erlangga
- Higgins, J. M, Human Relations Concepts and Skills, New York: Random House, 1982
- Imam Suyuti, Jamiusshaghir, Indonesia: Daarul Ihya Al-kitab Al-Arabiyah, 1978

BIODATA PENULIS



MUHAJIR YUSUF adalah nama penulis tesis ini. Penulis lahir dari orang tua ayahanda H.Yusuf Syam dan ibunda Siti Muti'ah sebagai anak ketiga dari tiga bersaudara. Penulis dilahirkan di Desa Tatakarya Kecamatan abung Timur Kabupaten Lampung Utara pada tanggal 22 mei 1985. Penulis menempuh pendidikan dasar di SDN 02 Tatakarya (lulus tahun 1997), melanjutkan pendidikan menengah pertamake di SLTPN 1 Abung Surakarta (lulus tahun 2000), melanjutkan pendidikan menengah atas di MAN 01 Metro (lulus tahun 2003), Melanjutkan pendidikan tinggi di STIT Agus Salim Metro (lulus tahun 2008), dan hingga saat ini penulis sedang menempung pendidikan di UIN Raden Intan Lampung.

Penulis pernah aktif dalam organisasi kemahasiswaan, dan kepemudaan. Selama kuliah penulis pernah menjadi anggota BEM fakultas tarbiyah, Anggota Persatuan Mahasiswa Muslim Indonesia (PMII), anggota Pramuka dan anggota Karang Taruna desa Tatakarya Kecamatan Abung Surakarta. Penulis pernah menjabat sebagai staf Kantor Urusan Agama Kecamatan Kotabumi Utara, dan saat ini menjabat sebagai staf PENMAD Kemenag Kabupaten Lampung utara.Dengan ketekunan dan kerja keras dalam menjalankan perintah dalam rangka menyembah Allah Swt penulis telah menyelesaikan tugas akhir tesis. Semoga dengan selesainya tugas penelitian ini penulis mampu memberikan kontribusi yang positif kepada dunia pendidikan khususnya Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Lampung Utara sehingga hasil penelitian ini bias menjadi amal jariah bagi penulis.

Akhir kata penulis mengucapkan terimakasih atas bantuan semua pihak atas selesainya penelitian pada tesis ini. Puji syukur kepada Allah Swt atas selesainya tesis yang berjudul **“Keterampilan Manajerial Kepala MIN 3 Lampung Utara”**

PERSETUJUAN PANITIA UJIAN ATAS PERBAIKAN UJIAN TERBUKA			
NO	NAMA	TANDATANGAN	TANGGAL
1	Prof.Dr.H.Sulthon Syahril,MA (Ketua)		
2	Dr. Yetri,M.Pd (Sekretaris)		
3	Dr.Subandi,MM (Penguji I)		
4	Dr.Jamal Fakhri,M.Ag (Penguji II)		

Bandar lampung,26 Oktober 2017
 Mengetahui
 Ktua Program Studi
 Manajemen Pendidikan Islam

(Dr.Jamal Fakhri,M.Ag)

<p style="text-align: center;">PERSETUJUAN PANITIA UJIAN ATAS PERBAIKAN UJIAN TERTUTUP</p>			
NO	NAMA	TANDATANGAN	TANGGAL
1			
2			
3			
4			

(Penguji II)

Bandar lampung, November 2017
Mengetahui
Ktua Program Studi
Manajemen Pendidikan Islam

(Dr.Jamal Fakhri,M.Ag)

Lampiran 1

PEDOMAN WAWANCARA DENGAN KEPALA MADRASAH

1. Visi, misi, dan tujuan madrasah.

2. Dalam menggerakkan bawahan agar melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan, apa saja yang bapak lakukan? Motivasi apa yang bapak lakukan kepada staf?
3. Bagaimana upaya bapak dalam mengkoordinasikan staf.
4. Agar pelaksanaan sesuai dengan tujuan diperlukan pengawasan. Bagaimana pengawasan internal yang bapak lakukan? dan bagaimana pengawasan eksternal oleh pengawas pendais kemenag serta komite madrasah?
5. Dalam melaksanakan fungsi manajemen terhadap komponen-komponen manajemen pendidikan di madrasah apakah melibatkan warga madrasah atau siapa saja yang dilibatkan, mengapa mereka dilibatkan.
6. Bagaimana merancang RAPBM
7. Apakah madrasah memberikan layanan khusus kepada siswa berbakat, minat dan nalar siswa. Bagaimana bentuk layanan tersebut?
8. Apakah sudah menciptakan lingkungan madrasah yang bersih, tertib dan aman bagi warga madrasah? Apa yang telah dilakukan
9. Bagaimana pemahaman tentang peningkatan mutu madrasah.
10. Apa tujuan program peningkatan mutu madrasah
11. Apa upaya yang dilakukan untuk mencapai mutu madrasah
12. Sebelum melaksanakan program peningkatan mutu madrasah, apakah Kamad dan jajarannya sudah melaksanakan sosialisasi.
13. Apakah ada peningkatan nilai akademik dn non akademik setelah melaksanakan program peningkatan mutu madrasah
14. Apakah yang bapak lakukan dalam peningkatan mutu madrasah terutama dalam menjalankan fungsi manajemen terhadap komponen-komponen manajemen pendidikan di madrasah
15. Bagaimana strategi Bapak dalam mempertahankan madrasah

Lampiran 2

PEDOMAN WAWANCARA DENGAN WAKAMAD KESISWAAN

1. Kegiatan apa saja yang bapak lakukan selaku Wakamad Kesiswaan dalam menjalankan fungsi manajemen terhadap manajemen kesiswaan
2. Bagaimana proses Penerimaan Siswa Baru
3. Berapa jumlah siswa yang baru diterima, jumlah laki-laki dan perempuan
4. Bagaimana sistem pembagian kelas
5. Bagaimana membina disiplin siswa
6. Bagaimana kegiatan ekstra kurikuler? Kapan dan kegiatan apa saja dan siapa pembimbingnya.
7. Apa yang dilakukan bapak terhadap siswa berprestasi
8. Apa persiapan madrasah terhadap siswa yang menghadapi Ujian Nasional dan Madrasah
9. Bagaimana kemampuan manajerial Kamad dalam mengelola dan meningkatkan mutu pendidikan di madrasah
10. Apakah siswa sering diikutkan perlombaan, baik tingkat kabupaten, provinsi, maupun nasional? Kalau pernah apakah siswa yang juara mendapat penghargaan dari madrasah
11. Dalam mengikuti lomba siapa saja yang mendampinginya.

Lampiran 3

WAWANCARA DENGAN WAKAMAD AKADEMIK / KURIKULUM

1. Kegiatan apa yang dilakukan bapak selaku Wakamad Kurikulum dalam melaksanakan fungsi manajemen terhadap kurikulum dan program pembelajaran
2. Bagaimana pengawasan internal yang bapak lakukan dan eksternal dari pengawas Kemenag dan Komite
3. Dalam KBM apakah bapak selalu membuat dan mengembangkan perencanaan pembelajaran
4. Pokok bahasan yang bapak kembangkan bersumber dari mana? Apakah selalu merumuskan KI dan SK dan untuk apa di rumuskan
5. Apakah bapak mengajar selalu menggunakan pendekatan atau metode yang bervariasi dan apa tujuannya
6. Media apa saja yang digunakan dewan guru dalam memberikan pelajaran kepada siswa
7. Apakah ada pembentukan rumpun bidang studi dan MGMP
8. Bagaimana bapak memberikan pelayanan pembelajaran yang bermutu kepada siswa
9. Apa saja persiapan madrasah dalam menghadapi UN bagi siswa kelas VI (sembilan)
10. Bagaimana kemampuan manajerial Kepala Madrasah dalam mengelola madrasah? Apa fungsi-fungsi manajemen sudah terlaksana dalam komponen manajemen madrasah.

Lampiran 4

PEDOMAN WAWANCARA DENGAN WAKA SARANA DAN PRASARANA

1. Kegiatan apa saja yang dilakukan bapak dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen madrasah terhadap sarana dan prasarana madrasah
2. Dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen apakah melibatkan warga madrasah lain? Siapa saja yang dilibatkan dan mengapa mereka dilibatkan
3. Apakah ruangan belajar sudah memenuhi ketentuan, kenyamanan dan ketenangan dalam belajar
4. Apakah sarana dan fasilitas mencukupi? Ruang apa saja yang sudah ada
5. Apakah sarana dan fasilitas olahraga sudah mencukupi? Kalau belum apa usaha bapak
6. Apakah perpustakaan yang sudah ada sudah memenuhi keperluan siswa? Apakah ada Pustakawan khusus
7. Berapa koleksi buku yang ada di perpustakaan berdasarkan jenis buku
8. Bagaimana menurut bapak kemampuan manajerial Kamad dalam mengelola dan meningkatkan mutu pendidikan di madrasah
9. Apa usaha bapak dalam meningkatkan sarana dan prasarana madrasah

PEDOMAN WAWANCARA DENGAN TATA USAHA

1. Sejarah berdirinya madrasah
2. Siapa saja yang pernah menjadi Kepala Madrasah? Mulai tahun.... s/d tahun....
3. Kegiatan apa saja yang Bapak / Ibu lakukan sebagai petugas TU dalam menjalankan fungsi manajemen terhadap administrasi madrasah
4. Apakah ruangan belajar sudah memenuhi ketentuan, kenyamanan dan ketenangan dalam belajar
5. Apakah sarana / fasilitas sudah mencukupi
6. Ruang apa saja yang sudah ada di madrasah ini
7. Bagaimana kondisi madrasah saat ini
8. Bagaimana menurut Bapak / Ibu keterampilan manajerial kepala madrasah dalam pengelolaan madrasah
9. Bagaimana latar belakang pendidikan orang tua siswa
10. Apa saja pekerjaan orang tua siswa di madrasah ini
11. Pada Madrasah Ibtidaiyah negeri 3 lampung utara ini sudah berapa kali penggantian kepemimpinan kepala madrasah
12. Diantara Kepala Madrasah Ibtidaiyah negeri 3 lampung utara, keterampilan manajerial apa saja yang lebih menonjol

PEDOMAN WAWANCARA DENGAN GURU

1. Kegiatan apa saja yang Bapak/Ibu lakukan selaku guru di madrasah ini
2. Bagaimana menurut Bapak/Ibu keterampilan manajerial kepala madrasah dalam pengelolaan madrasah
3. Berapa jam tatap muka yang Bapak/Ibu lakukan di madrasah ini per minggu
4. Apakah Bapak/Ibu mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikan yang Bapak/Ibu miliki
5. Dalam melaksanakan proses belajar mengajar, apakah Bapak/Ibu sering menggunakan alat bantu
6. Apakah alat bantu pendidikan di madrasah ini sudah mencukupi
7. Apakah madrasah memberikan layanan khusus kepada siswa berbakat, minat dan nalar siswa
8. Apakah Bapak/Ibu selalu membina disiplin siswa
9. Apa yang dilakukan Bapak/Ibu terhadap siswa yang berprestasi
10. Apa persiapan madrasah terhadap siswa dalam menghadapi ujian nasional dan ujian madrasah
11. Bagaimana keterampilan manajerial kepala madrasah dalam mengelola madrasah
12. Apakah siswa sering diikuti perlombaan, baik tingkat kabupaten, provinsi, maupun nasional
13. Dalam mengikuti lomba, siapa saja yang mendampinginya
14. Bagaimana Bapak/Ibu memberikan pembelajaran yang bermutu kepada siswa
15. Apakah Bapak/Ibu selalu menggunakan pendekatan atau metode yang bervariasi
16. Dalam KBM, apakah Bapak/Ibu selalu membuat dan mengembangkan perencanaan pembelajaran
17. Pokok bahasan yang Bapak/Ibu kembangkan bersumber dari mana

